

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**BETINA MADALENA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: UM  
ESTUDO DE CASO NA IRMANDADE SENHOR JESUS DOS  
PASSOS E HOSPITAL DE CARIDADE**

**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

**BETINA MADALENA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: UM  
ESTUDO DE CASO NA IRMANDADE SENHOR JESUS DOS  
PASSOS E HOSPITAL DE CARIDADE**

**Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à  
disciplina estágio supervisionado – CAD 5236, como  
requisito parcial para obtenção de grau de bacharel em  
Administração da Universidade Federal de Santa  
Catarina.**

**Área de concentração: Recursos Humanos**

**Professor Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr**

**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

**BETINA MADALENA**

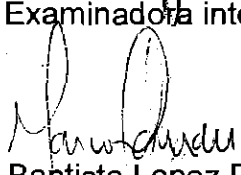
**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:** um estudo de caso na  
Irmandade Senhor Jesus dos Passos e Hospital de Caridade.

Este trabalho de Conclusão de Estágio adequado e aprovado em sua forma final  
pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração  
da Universidade Federal de Santa Catarina, em 20 de novembro de 2007.

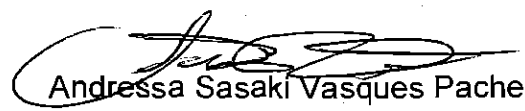


Rudimar Antunes da Rocha, Dr.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Orientador



Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Msc

Membro



Ivoneti da Silva Ramos, Msc

Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha mãe, ao meu pai, aos meus avós e a minha irmã que sempre me apoiaram e estiveram ao meu lado dando forças e incentivando o meu crescimento;

Ao meu querido amigo Rafa que, mesmo distante, sempre me incentivou e não me deixou desistir nos momentos de incertezas;

Às minhas amigas Ju, Jô e Gê que conheci na faculdade e devido termos escolhidos rumos diferentes não estarão se formando comigo, mas isso não nos impediu de construirmos uma grande amizade;

Às amigas Mô, Manu e Cris que fiz ao longo do curso e fazem parte da minha vida e estão sempre dispostas a me ajudar com quem ri e chorei muitas vezes, mas que em nenhum momento me deixaram fraquejar;

À Érica e Cris, outras amigas, pessoas queridas que eu adoro de coração;

Aos meus amigos de trabalho no SESI que contribuem a cada dia com minha formação profissional;

Aos amigos que fiz na época que trabalhei na prefeitura que me incentivaram e vibraram com meu ingresso na faculdade;

A Irmandade do Senhor Jesus dos Passos e Hospital de Caridade que permitiu a realização deste trabalho;

A minha mãe, novamente, e a Fabiana que auxiliaram neste estudo;

À minha amiga Kelly que contribuiu com suas idéias e por quem tenho uma admiração enorme por seu profissionalismo;

Ao meu orientador Dalmau que demonstrou muita paciência comigo;

Aos professores que contribuíram para minha formação acadêmica;

A todos, o meu muito obrigada!

*"Viver é um desafio constante. Sem perceber, entramos nas ilusões da realidade superficial, acreditando nas promessas fáceis da felicidade material, e mergulhamos assim nos sonhos fúteis do conforto físico, imaginando estar imunes ao sofrimento. Mas as ilusões obscurecem nossa lucidez, deturpam situações, invertem valores, nos arrastando aos círculos de sofrimento que queríamos evitar. E chega sempre a hora de descobrir que a vida é mais do que supúnhamos; sua sabedoria nos coloca diante da eterna chama da verdade que ofusca nossas ilusões, nos forçando a distinguir o falso do verdadeiro. Por entre os choques da realidade profunda e as lições do dia-a-dia, conquistamos as vantagens da maturidade e entendemos que TUDO VALE A PENA."*

Zibia Gasparetto

## RESUMO

MADALENA, Betina. **Avaliação de desempenho por competências: um estudo de caso na Irmandade Senhor Jesus dos Passos e Hospital de Caridade.** 103 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

A avaliação de desempenho surge para ajudar as empresas a julgar ou estimar a excelência e as qualidades de uma pessoa e a sua contribuição para o negócio da organização. Num modelo de gestão por competências, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que auxilia o funcionário a clarear para si mesmo e para a organização quais as competências que possui e quais deverão buscar desenvolver. E mais, a avaliação de desempenho por competências também ajuda nos processos de recursos humanos de desenvolvimento de pessoal, aprendizagem, recrutamento e seleção, carreiras, sucessões e remunerações. A ISJP e HC é uma entidade com fins religiosos que promove o exercício da solidariedade humana através da assistência médico-cirúrgico, hospitalar e ambulatorial. Para que isso seja possível ela precisa de profissionais qualificados e que possuam as competências essenciais para a organização. Com o objetivo de implantar o modelo de gestão por competências, a avaliação de desempenho é um dos passos para a adoção deste tipo de gestão. Por esse motivo e também por o Hospital de Caridade não possuir uma ferramenta para medir adequadamente o desempenho de seus colaboradores, este trabalho propôs-se a apresentar uma metodologia para a construção da ferramenta e elaborar um modelo de avaliação de desempenho por competências para a ISJP e HC. Para atingir os objetivos propostos foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter aplicada e descritiva. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas, observações e análise de documentos da organização, o que também caracteriza o trabalho com um estudo de caso. Através da análise verificou-se a importância da avaliação de desempenho para a empresa, pois esta ferramenta irá auxiliar nas progressões salariais e funcionais. Então, propor-se uma metodologia para construção da ferramenta empregando um método para competências comportamentais e outro para técnicas. Ao fim, apresenta-se o medidor de competências construído através do mapeamento das competências com a régua de graduação para avaliação de cada uma das competências mapeadas e também um modelo de plano de desenvolvimento para auxiliar no aperfeiçoamento das competências menos expressivas na pessoa. Sendo assim, tem-se um trabalho que fornece os subsídios para implantação de uma ferramenta de avaliação com foco em competências na ISJP e HC.

**Palavras-chaves:** Gestão de pessoas. Avaliação de desempenho. Competências

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Desdobramento do CHA .....	24
Quadro 02 – Objetivos específicos X tipo de coleta de dados .....	35
Quadro 03 – Membros da ISJP e HC .....	41
Quadro 04 – Classes e cargos do grupo ocupacional administrativo e operacional.....	49
Quadro 05 – Classe e cargos do grupo ocupacional da saúde.....	50
Quadro 06 – Etapas da elaboração da avaliação de desempenho por competências .....	56
Quadro 07 – Competências comportamentais para ISJP e HC .....	58
Quadro 08 – Descrição da função Nutricionista Clínico e EMTN .....	60
Quadro 09 – Descrição da função Nutricionista de Produção .....	61
Quadro 10 – Descrição da função Coordenador de Nutrição.....	61
Quadro 11 – Competências técnicas para o cargo de Nutricionista I, na função de Nutricionista Clínica e EMTN.....	62
Quadro 12 – Competências técnicas para o cargo de Nutricionista I, na função de Nutricionista de Produção .....	63
Quadro 13 – Competências técnicas para o cargo de Nutricionista II, na função de Coordenação de Nutrição .....	64
Quadro 14 – Régua de graduação para avaliar competências .....	65
Quadro 15 – Indicador de desempenho de competências comportamentais.	67
Quadro 16 – Indicador de desempenho de competências técnicas .....	67
Quadro 17 – Indicador de desempenho – nota final da avaliação .....	67
Quadro 18 – Plano de desenvolvimento .....	70

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS .....	13
1.2.1 Objetivo geral .....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
 <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	17
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	18
2.3 COMPETÊNCIA.....	22
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	27
2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS .....	28
 <b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
3.1 TIPO DE ESTUDO .....	31
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	32
3.3 COLETA DE DADOS .....	33
3.4 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	36
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	36
 <b>4 A IRMANDADE SENHOR JESUS DOS PASSOS E HOSPITAL DE CARIDADE .....</b>	<b>38</b>
4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	42
4.2 A PRÁTICA DA GESTÃO DE PESSOAS.....	45
4.3 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS .....	48
4.4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA ISJD E HC .....	53
 <b>5 METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA ISJP E HC .....</b>	<b>55</b>



<b>6 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA ISJP E HC .....</b>	<b>57</b>
6.1 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS.....	57
6.2 ÍNDICES DE AVALIAÇÃO.....	65
6.3 ESCOLHA DO TIPO DE AVALIAÇÃO .....	67
6.4 <i>FEEDBACK</i> E PLANO DE DESENVOLVIMENT.....	68
6.5 O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO .....	70
 <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
7.1 RECOMENDAÇÕES.....	76
 <b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>78</b>
 <b>ANEXO I – ORGANOGRAMA DA ISJP E HC.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO II – DESCRIÇÃO DO CARGO NUTRICIONISTA I, NA FUNÇÃO DE NUTRICIONISTA CLÍNICA E EMTN .....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO III – DESCRIÇÃO DO CARGO NUTRICIONISTA I, NA FUNÇÃO DE NUTRICIONISTA DE PRODUÇÃO .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO IV – DESCRIÇÃO DO CARGO NUTRICIONISTA II, NA FUNÇÃO DE COORDENAÇÃO DE NUTRIÇÃO.....</b>	<b>88</b>
 <b>APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O CARGO DE NUTRICIONISTA I, NA FUNÇÃO DE NUTRICIONISTA CLÍNICA E EMTN.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O CARGO DE NUTRICIONISTA I, NA FUNÇÃO DE NUTRICIONISTA DE PRODUÇÃO .....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O CARGO DE NUTRICIONISTA II, NA FUNÇÃO DE COORDENAÇÃO DE NUTRIÇÃO .....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE D – FORMULÁRIO DE RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, com intuito de contextualizar o trabalho, será apresentado o tema, o problema, os objetivos, justificativas da sua realização e estrutura do trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

As empresas são gerenciadas por pessoas. Elas representam um recurso estratégico único das organizações. Por isso, entender suas preocupações, aspirações e competências é essencial para determinar a posição e as opções estratégicas de uma empresa (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

Mas nem sempre foi assim, até pouco tempo o relacionamento entre as pessoas e as organizações era considerado antagônico e conflitante. O setor de recursos humanos era voltado apenas para adaptação das pessoas aos cargos por elas ocupados (BARBOSA, 2004 *apud* SILVA, 2005).

Hoje, as pessoas deixam de ser passivas e ganham autonomia para gerir seus processos de trabalho. Não é mais suficiente que os funcionários somente executem as tarefas relacionadas aos seus cargos, eles precisam contribuir para o sucesso da organização (PANDINI; VELLUZO; FLORY, 2007).

Por esse motivo, as pessoas passam a ser visualizadas como parceiras das organizações. Elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades, inteligência representando o capital intelectual da organização (CHIAVENATO, 1999).

O que antes era considerado ponto forte nas organizações – a minimização da iniciativa humana – tornou-se seu principal ponto fraco, já que as novas realidades competitivas focam o atingimento das estratégias, metas e objetivos organizacionais através do aperfeiçoamento das pessoas e por esse motivo pedem um novo impulso gerencial focado no desenvolvimento humano. (KLUYVER; PEARCE II, 2006).

Segundo Chiavenato (1999), hoje existe a consciência de que as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir sua missão. Elas começam a fazer parte da organização como

membros que dão contribuições significativas nos processos decisórios, tomam iniciativas e assumem novas responsabilidades (PANDINI; VELUZZO; FLORY, 2007).

Diante deste contexto de valorização do capital humano, surge um novo modelo de gestão de pessoas que compreende um conjunto de políticas, prática, padrões de atitudes, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo às estratégias da empresa (DUTRA, 2001).

Ainda para o mesmo autor, a gestão das pessoas atinge grau de importância nas organizações devido às transformações que ocorreram ao longo do tempo e hoje identificam as pessoas como o principal recurso para as empresas atingirem seus objetivos. Para ele, as evidências que comprovam essas constatações são inúmeras – estudos e pesquisas – e as mudanças de mais impacto foram a alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, o deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio de desenvolvimento e a maior participação das pessoas no sucesso da empresa.

Diante dessas constatações, as organizações estão percebendo que podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre todos os investimentos, incluindo os empregados no desenvolvimento das pessoas. Os colaboradores passam a ser elementos básicos para a eficácia organizacional e também se tornam o principal foco estratégico das empresas, pois neles estará baseado o diferencial competitivo que manterá a organização numa posição privilegiada (CHIAVENATO, 1999; KLUYVER; PEARCE II, 2006).

Por isso, ainda na visão de Chiavenato (1999), a nova ordem é a competitividade da empresa através da qualidade e produtividade das pessoas, sendo uma das atribuições da área de gestão de pessoas, trabalhar a relação empresa-empregado, no intuito de alinhar os objetivos individuais com os organizacionais, manter os colaboradores motivados para o trabalho para alcançar os objetivos traçados e desta forma tornar a empresa competitiva.

Mas como avaliar se os funcionários estão dando o retorno esperado para a instituição e se ela atende as expectativas deles? Uma ferramenta que pode auxiliar nesta análise é a avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é um instrumento que mede o grau de comprometimento do profissional com a empresa e também é um instrumento de diagnóstico que faz um retrato de cada um dentro da organização (BERGAMINI, 1977).

Chiavenato (1999, pg.189), aprofunda a definição deste método sendo a avaliação de desempenho

uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Pontes (2002) vai mais além ao conceito, onde, a avaliação de desempenho visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante. Através deste método, é possível dar orientações constantes sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias e levantando necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Existem vários métodos de avaliação de desempenho. Os mais conhecidos segundo Rabaglio (2005) são avaliação por objetivos, avaliação direta, avaliação conjunta, auto-avaliação, avaliação 360°, avaliação por competências. Neste trabalho a atenção será na avaliação de desempenho por competências, pois será desenvolvido um estudo em uma empresa que tem interesse em implantar uma ferramenta de avaliação de desempenho com foco em competências.

A competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que uma pessoa desenvolva suas responsabilidades e atribuições. A gestão por competências é um sistema gerencial que busca impulsionar a competência profissional, acrescentando capacidade e aumentando as já existentes para contribuir no alcance dos objetivos das organizações (LARA; SILVA, 2004).

Fleury (2000 *apud* DUTRA, 2001), vai mais além quando define competência como um saber agir responsável implicando em mobilização, integração, transferência de conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

O conceito de Fleury tem a ver com o que Dutra (2001) define como a "entrega" das pessoas às organizações. Elas contribuem com seus conhecimentos, habilidades e atitudes para a empresa alcançar seus objetivos e em troca esperam ser reconhecidas por isso.

O agrupamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamentos e desenvolvimento (RABAGLIO, 2005). Essa medição pode ser feita através da avaliação de desempenho por competências.

A avaliação de desempenho por competências é um modelo de avaliação que toma como base as competências pessoais. Ela auxilia o funcionário a identificar quais competências possui e quais precisam ser aperfeiçoadas. Não esquecendo, é claro, que as competências pessoais devem estar alinhadas com as essenciais da organização (LARA; SILVA, 2007).

Alguns modelos de gestão de recursos humanos encontrados nas empresas hoje trabalham com essa preocupação de alinhar as competências individuais com as organizacionais para que a empresa possa alcançar os objetivos traçados no seu planejamento estratégico e os colaboradores sintam-se recompensados por isso. É uma relação de troca (DUTRA, 2001).

Essa preocupação de alinhar as competências individuais com as organizacionais é identificada na Irmandade Senhor Jesus dos Passos e Hospital de Caridade, pois a empresa deseja ter um modelo de gestão baseado em competências.

A Irmandade Senhor Jesus dos Passos e Hospital de Caridade trata-se de uma entidade com fins religiosos, e tem por finalidade o culto ao Senhor dos Passos, bem como a administração e custeio do Hospital, promovendo direta e indiretamente, o exercício da solidariedade humana, através da assistência médica-cirúrgica, hospitalar e ambulatorial. A sua finalidade é **"Preventiva, curativa, educativa e de pesquisa"**.

Está localizado no Centro de Florianópolis, na Rua Menino Deus, nº 376. Conta com 224 leitos ativos, oferecendo instalações de primeira qualidade com infra-estrutura hoteleira ao paciente. Possui 803 funcionários ativos distribuídos em cinco gerências.

O Hospital de Caridade está passando por um processo de reestruturação de suas práticas de gestão para melhorar ainda mais o atendimento aos seus clientes. Para isso, foram traçados diversos objetivos no seu Planejamento Estratégico criado em 2006. Alguns deles estão relacionados às práticas de gestão de pessoas como implantação de um modelo de gestão por competências, implantação de um novo Plano de Cargos e Salários, elaboração de uma ferramenta mais adequada para avaliar o desempenho dos seus colaboradores que será a avaliação de desempenho por competências.

Como ainda não foi estruturada esta ferramenta para a empresa e ela representará o primeiro passo para implantação do modelo de gestão por competência, este trabalho tem como foco elaborar o instrumento de avaliação para o Hospital de Caridade que o ajudará a mapear as competências que a organização julga importantes e essenciais. Através deste mapeamento e com a ferramenta os funcionários serão avaliados e serão identificados os pontos fortes e oportunidade de melhorias de cada pessoa.

Por isso, este trabalho acadêmico propõe-se a responder ao seguinte problema de pesquisa: **como deve ser o método de avaliação de desempenho por competências para a Irmandade Senhor Jesus dos Passos e Hospital de Caridade, considerando o segundo semestre de 2007?**

## 1.2 OBJETIVOS

Buscando responder ao problema de pesquisa, foram delimitados os objetivos, a seguir detalhados.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor um método de avaliação de desempenho por competências na Irmandade Senhor Jesus dos Passos e Hospital de Caridade, considerando o segundo semestre de 2007.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos deste trabalho tem-se:

- a) analisar as políticas de Recursos Humanos praticadas na organização;
- b) analisar o Plano de Cargos e Salários da instituição;
- c) estabelecer as competências essenciais para os cargos;
- d) definir e conceituar os indicadores de avaliação;
- e) propor um instrumento de avaliação de desempenho por competências.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Em qualquer tipo de pesquisa, determinados critérios deverão ser atendidos na escolha para que a pesquisa se justifique. Segundo Castro (1979), esses critérios são importância, originalidade e viabilidade.

Um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade que merece atenção continuada na literatura especializada.

A originalidade tem a ver com a capacidade que o assunto e os resultados da pesquisa têm em surpreender.

Viabilidade refere-se aos prazos, recursos financeiros, competências, disponibilidade de informação.

A originalidade deste trabalho justifica-se, por ainda não existir estudos desenvolvidos especificamente para a Irmandade Senhor Jesus dos Passos e Hospital de Caridade sobre avaliação de desempenho por competências. A avaliação, hoje na organização, é feita de maneira não estruturada e o hospital sente a necessidade de ter um método mais adequado para avaliar o desempenho dos colaboradores. Além disso, esta ferramenta irá auxiliar também

nos processos de gestão de pessoas e numa política salarial mais estruturada que incentive o desenvolvimento dos colaboradores.

É de interesse da organização a elaboração de uma ferramenta que auxilie a avaliação das competências dos seus colaboradores para que possa identificar e traçar um perfil das pessoas que fazem parte da organização, fazer um diagnóstico que aponte os pontos fortes e as competências que necessitam de aperfeiçoamento, e também servirá como instrumento de base para progressões funcionais e salariais.

Outro fator importante e de destaque é que o método de avaliação de desempenho por competências faz parte da política de gestão por competências que está sendo implantada na área de gestão de pessoas do Hospital e é uma meta do planejamento estratégico da empresa. Por esse motivo, a empresa mostrou interesse na realização deste estudo.

O presente trabalho também se justifica pela importância junto à formação acadêmica, pois agrega conhecimento no momento que permite a experiência de aliar a teoria com a prática desenvolvida no ambiente corporativo.

Com relação à viabilidade, destaca-se a disponibilidade da empresa em colaborar com a elaboração do projeto fornecendo as informações necessárias e orientando, de acordo com as políticas da instituição, a disponibilidade de tempo para o andamento do trabalho de todas as partes interessadas – acadêmica e empresa – e a não necessidade de dispêndio de volumes vultosos para conduzir a pesquisa.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é composto de um referencial teórico acerca do tema abordado, onde são apresentados as idéias e pensamentos de autores sobre os conceitos de gestão de pessoas, avaliação de desempenho, competências, gestão por competências e avaliação de desempenho por competências.

Após, é apresentado a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo.



Seguindo-se, no capítulo posterior a metodologia, tem-se a apresentação da organização e seu histórico, a política de gestão, análise do Plano de Cargo e Salários e importância da avaliação de desempenho para o Hospital de Caridade.

No capítulo seguinte, é apresentada a metodologia utilizada para elaborar a ferramenta de avaliação de desempenho que se propõem esta pesquisa.

Dando continuidade, tem-se a aplicação da metodologia e consolidação do instrumento de medição.

Por último, as considerações finais, referências utilizadas, anexos e apêndices.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão apresentados os conceitos de alguns autores acerca do tema em estudo, isto é, a avaliação de desempenho por competências.

Primeiramente expõem-se o conceito de gestão de pessoas, avaliação de desempenho e definição de competências. Após, apresentam-se conceitos de modelo de gestão baseado em competências e ao final aborda-se a avaliação de desempenho por competências.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas, na visão de Italiani (2007), vem passando por um processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados – centrados em cargos - vêm demonstrando fragilidade diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vem passando as organizações.

Antes as pessoas eram vistas como peças substituíveis de uma máquina, e as soluções combinavam à rígida supervisão com sistemas de remuneração por peças (COOPERS; LYBAND, 1996 *apud* BENETTI, 2005).

Hoje as organizações estão dando maior autonomia para as pessoas, com formação e capacidade para assumir responsabilidades e focando em seus negócios (BENETTI, 2005).

Fisher vai mais além (1998 *apud* LAMCOMBE; TONELLI, 2001), afirma que a área de gestão de pessoas é responsável por criar uma vantagem competitiva. Segundo esse autor, com a perspectiva voltada para o negócio da empresa, começa a ser levantado o papel das pessoas para a obtenção da competitividade. Se a estratégia é a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva, cabe a esta área garantir que as pessoas sejam também fonte de vantagem competitiva. Para isso, as empresas precisam buscar formas novas e criativas de gestão e a área encarregada pelas políticas de gestão de pessoas deve transmitir as estratégias aos colaboradores e transformá-los em agentes de competitividade.

Diante deste contexto, Benetti (2005, p. 25), afirma que a gestão de pessoas "é a função devotada em convergir os objetivos das pessoas a um objetivo comum, criando sinergia através dos processos de recursos humanos".

Os processos de recursos humanos, na visão de Chiavenato (1999), são:

- a) **agregar pessoas:** processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa;
- b) **aplicar pessoas:** processos utilizados para desenhar as atividades a ser desempenhadas pelas pessoas na empresa, orientar e acompanhar seu desenho;
- c) **recompensar pessoas:** processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer as suas necessidades individuais mais elevadas;
- d) **desenvolver pessoas:** processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- e) **manter pessoas:** processos utilizados para criar condições ambientais e psicologias satisfatórias para as atividades das pessoas;
- f) **monitorar pessoas:** processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

No processo de monitorar as pessoas está incluindo a avaliação de desempenho que é uma ferramenta que serve de controle e de verificação de resultados. Neste trabalho dá-se atenção principal a este processo pelo fato de ser o objetivo geral do estudo.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação é um processo corriqueiro na vida das pessoas, em todas circunstâncias e momentos estamos avaliando tudo que acontece a nosso redor. O mesmo acontece nas organizações onde aparece a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos – financeiros, operacional, técnico, humano (CHIAVENATO, 1999).

Avaliar, segundo Rabaglio (2004), significa fazer uma análise para rever processos, aperfeiçoar comportamentos e técnicas, verificar uma forma de fazer diferente as tarefas sempre buscando a eficácia dos resultados.

A avaliação de desempenho é um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das

pessoas (CHIAVENATO, 1999). Através desta ferramenta identifica-se, mensura-se e administra-se o desempenho humano. A identificação refere-se a análise dos cargos e definição do que deve ser avaliado. A mensuração diz respeito a qual padrão o desempenho deve ser comparado. E por fim, a administração, é o ponto chave de todo o sistema de avaliação.

Através da avaliação de desempenho é estabelecido um "contrato" com os colaboradores da organização referente aos resultados desejados, acompanhamento dos desafios propostos, corrigindo os rumos quando necessário e avaliando os resultados conseguidos (PONTES, 2002).

A avaliação de desempenho, na visão de Chiavenato (1999), surge para ajudar as empresas a julgar ou estimar a excelência e as qualidades de uma pessoa e a sua contribuição para o negócio da organização.

Para Stoffel (1997), esse tipo de avaliação ajuda a promover o atingimento de metas e objetivos e o desenvolvimento de recursos humanos.

A avaliação de desempenho "é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento" (CHIAVENATO; 1999, p.189).

A necessidade de avaliar o desempenho surge porque as pessoas não são iguais entre si e também não apresentam forma igual ou homogênea de lidarem com suas tarefas, ou, ainda, de atingirem as metas estipuladas (BERGAMINI, 1976).

De acordo com Rabaglio (2004, p. 2), o processo de avaliação bem administrado beneficia os funcionários e a organização e pode ser usado para:

- a) manter a motivação e o compromisso;
- b) melhorar o desempenho;
- c) estimular eficácia na comunicação;
- d) ajustar os objetivos com as metas da organização e da equipe;
- e) analisar o desenvolvimento;
- f) identificar necessidades de treinamento;
- g) comemorar êxitos e aprender com os insucessos;
- h) entender aspirações de carreira;
- i) avaliar potencial;

- j) promover mudanças;
- k) desafiar e estimular o aperfeiçoamento;
- l) desenvolver a visão sistêmica da empresa;
- m) extrair o máximo de produtividade de cada colaborador.

Portanto, de acordo com Pontes (2002), a avaliação de desempenho visa a estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante.

A avaliação de desempenho está muito relacionada à observação e ao acompanhamento do comportamento humano e muito mais a uma questão de atitude do que a técnica (RABAGLIO, 2004).

Através da avaliação de desempenho pode-se ter fundamentos e subsídios que auxiliem nas progressões funcionais/salariais, transferências e demissões; pode-se comunicar aos funcionários como está indo no seu trabalho; identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria; e também, permite que os subordinados saibam qual o pensamento o cliente tem a seu respeito (CHIAVENATO, 1999).

O processo de avaliação de desempenho consiste na definição dos resultados esperados, tendo como ponto de partida o planejamento estratégico da organização, o acompanhamento do progresso, solução dos problemas e revisão dos resultados alcançados. Esses passos compõem o Ciclo da Avaliação de Desempenho, conforme figura 01.

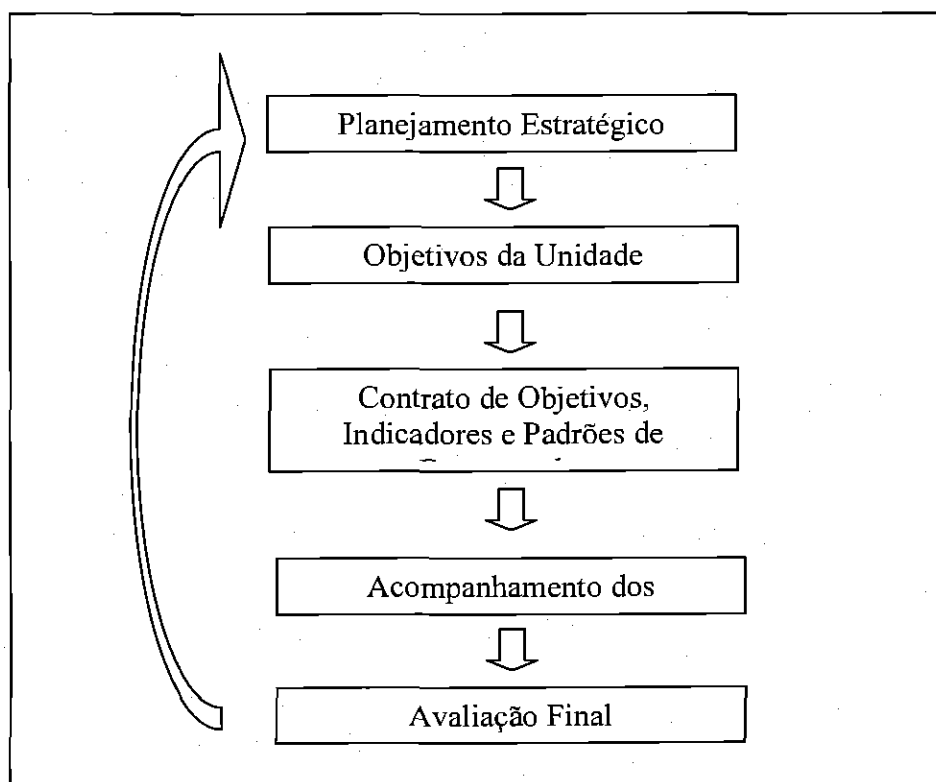


Figura 01: Ciclo da Avaliação de Desempenho  
Fonte: Pontes, 2002.

O programa de avaliação de desempenho é, portanto, dependente do planejamento estratégico da organização. Através da análise comparativa do desempenho esperado (indicadores de resultado) e o desempenho realizado (resultado efetivo) identifica-se se o colaborador está conseguindo atingir os objetivos traçados. Um desempenho superior indica que o resultado realizado é maior do que o esperado. Desempenho pleno quando o realizado é igual ao esperado. Desempenho parcial significa que o desempenho realizado é menor que esperado. E por último, o desempenho nulo, quando inexiste o resultado esperado (STOFFEL, 1997).

A avaliação de desempenho é um processo dinâmico, de acordo com Chiavenatto (1999), e envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível nas empresas.

Rabaglio (2004) vai mais além e afirma que todos devem estar preparados para avaliar e serem avaliados com técnica e com critérios bem definidos para que as ferramentas de avaliação utilizadas estejam alinhadas com o objetivo de desenvolvimento das pessoas e atingimento de resultados. Para esta autora, a

avaliação poderá ser feita pela liderança imediata, por um par, um subordinado, um cliente interno ou externo.

Chiavenato (1999), explora mais a questão de quem avalia, para ele as organizações utilizam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho. A forma mais democrática e participativa, na sua visão, é a auto-avaliação onde o próprio colaborador é responsável pelo seu desempenho e monitoramento com ajuda do seu superior. Porém existem outras formas como delegar a responsabilidade da avaliação ao gerente imediato do colaborador para reforçar a hierarquia; integrar o gerente e o seu subordinado no processo de avaliação para reduzir a diferença hierárquica; avaliação de desempenho com a participação da equipe de trabalho – principalmente em estruturas auto-suficiente e auto-geridas; a empresa também pode optar por um processo circular de 360 graus na a avaliação ou ainda, centralizar e monopolizar totalmente o processo no setor de recursos humanos.

Além de decidir quem será o avaliador, a organização deve verificar qual o melhor método de avaliação de desempenho se enquadra às políticas da empresa. Existem vários tipos e alguns autores os dividem em dois blocos: métodos tradicionais e contemporâneos. (CHIAVENATTO, 1999; PONTES, 2002; RABAGLIO, 2004).

Os métodos tradicionais são escalas gráficas, pesquisa de campo, método de incidentes críticos, escolha forçada, frases descritivas, atribuição de graus. E os contemporâneos, avaliação participativa por objetivos, avaliação direta, avaliação conjunta, auto-avaliação, avaliação 360 graus e avaliação por competências.

Neste trabalho, aborda-se o método de avaliação de desempenho por competências que é o objeto principal do estudo.

## 2.3 COMPETÊNCIA

Competência vem do latim, de *competentia* – “proporção, simetria; aspectos, posição relativa dos astros”; e de *competere* – “competir, concorrer, buscar a mesma coisa que o outro” (XAVIER, 2002).

Competência, segundo Rabaglio (2004), é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e consequentemente nos resultados atingidos.

Ainda na mesma visão de Rabaglio, tem-se a definição de competência de Gramigna (2002) voltada para o desempenho. Para esta autora, competências é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com seu desempenho.

Nessa mesma linha, pode-se acrescentar que competência "é a capacidade de um indivíduo ou grupo de atingir resultados pretendidos, considerados adequados, por meio de esforço dirigido e racional" (XAVIER, 2002, p. 18).

Para Zarafian (2003), competência é uma inteligência prática das situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta.

Competência é um saber agir de maneira responsável que implica num mobilizar, interagir, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2000 *apud* DUTRA, 2001).

A idéia de competência está ligada ao potencial para realizações, existência de objetivos, intencionalidade e consciência do que se está fazendo. Competência deve servir às empresas, ao indivíduo e à sociedade (XAVIER, 2002).

Na visão do mesmo autor, o conceito de competência está ligado as seguintes características:

a) **pragmatismo** – foco em resultados e não apenas para o potencial de atingi-los;

b) **racionalidade** – busca consciente e não do mero acaso ou sorte;

c) **holística** – abrange o todo e não apenas parte ou parte deles;

d) **ética** – está ligado ao bem-comum;

e) **consequência** – buscar resultados pretendidos sem compromisso de outras metas fundamentais.



Leme (2005) divide as competências em dois grupos: as técnicas e as comportamentais. A primeira refere-se aquilo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função. E as competências comportamentais são aquelas que demonstram o diferencial competitivo do profissional e têm impacto em seus resultados.

Criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, liderança são exemplos de competências comportamentais. Já as ferramentas, conhecimento técnico, sistemas de computação, idiomas são competências técnicas.

Para Dantas (2004), as competências comportamentais são as ações e operações mentais de caráter cognitivo, sócio-afetivo ou psicomotor que mobilizadas e associadas a saberes teóricos ou experiências – competências técnicas – geram habilidades, ou seja, um saber fazer, um saber ser ou saber saber (DANTAS, 2004).

De acordo com Leme (2005), os conceitos de competências possuem a mesma essência e deles se extrai o que o autor define com os **Pilares das Competências** – CHA – Conhecimentos, Habilidade e Atitudes.

Conhecimento é o saber, é o que se aprende. A habilidade é o saber fazer, é tudo o que utiliza-se dos conhecimentos no dia-a-dia. E a atitude é o que leva a exercitar a habilidade de um determinado conhecimento- querer fazer.

Conhecimentos	Saber	Competências Técnicas
Habilidades	Saber fazer	
Atitudes	Querer fazer	Competências Comportamentais

Quadro 01: Desdobramento CHA

Fonte: Leme (2005, p.18)

Complementado o desdobramento do CHA proposto por Leme, tem-se o posicionamento de Xavier (2002) afirmando que os **Pilares das Competências** permitem a adoção dos melhores processos e a realização dos melhores resultados de um modo racional, previsível, consciente.

Apesar dos dois autores, Leme e Xavier, trabalharem a definição das competências através dos pilares, o último divide as competências em cinco categorias interdependentes, mas que estão contempladas no conceito do CHA.

Então, segundo Xavier (2002), as categorias da competência são:

- a) capacidade emocional;
- b) conhecimento;
- c) habilidades e comportamento eficientes;
- d) capacidade intelectual;
- e) capacidade física.

A capacidade emocional dá dinamismo ao profissional, empurram para o rumo certo, contagiam positivamente, provocam reações favoráveis, ajudam a lidar com dificuldades dão energia ao crescimento profissional.

O conhecimento, para o autor, é a mercadoria mais valiosa que alguém pode ter. Ele é fundamental para a empregabilidade e promotabilidade. Os conhecimentos fundamentais para o sucesso são: capacidade técnica, conhecimento da área, conhecimento do mercado, experiência administrativa, experiência no ramo, visão da empresa.

A outra categoria das competências, as habilidades e comportamentos eficientes, ajudam as pessoas a apresentarem um trabalho com intensidade e qualidade, a manterem relações de qualidade e solidez com outros, a direcionarem os esforços e o talento, manterem-se em processo constante de aprendizagem e crescimento pessoal.

A capacidade intelectual é outro ponto a ser trabalhado, pois através de um desenvolvimento intelectual adequado, as pessoas mantêm-se preparadas para comandar seu desempenho de modo eficiente. Como capacidade intelectual o autor cita a abertura mental, processo decisório, criatividade, o saber explícito, orientação estratégica para resultados e raciocínio lógico com principais características de um bom profissional.

Por último, tem-se a capacidade física. De nada adianta ter conhecimentos, habilidades e atitudes se não possuir energia para o trabalho, motivação e prazer de trabalhar. Xavier (2002) menciona que o bem físico mantém a competitividade, empregabilidade e promotabilidade com máximo potencial. Por isso, é fundamental cuidar da saúde e do bem estar físico.

As competências também podem ser divididas em competências organizacionais e individuais. Competências organizacionais são recursos

especiais que conferem à organização vantagem competitiva sustentável. De acordo com Mille *et al* (2002 *apud* FERNANDES, 2006) as competências essenciais são chaves para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.

Competências organizacionais são aquelas que a empresa possui e não depende somente das pessoas, mas também da gestão que utiliza e da tecnologia que a suporta (RODRIGUES, 2002 *apud* BENETTI, 2005). Então, pode-se entender competências organizacionais com sendo os processos, funções, tecnologias e pessoas que tornam possível uma empresa entregar produtos e serviços com alta qualidade, velocidade, eficiência e um serviço ao cliente de elevado nível.

A competência individual é algo que o indivíduo necessita ter para um desempenho competente e a efetiva aplicação dessas capacidades para resolver qualquer assunto (FERNANDES, 2006).

Segundo Dutra (2001, p.27):

há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas.

O futuro considerará competente aquele indivíduo que souber transferir de forma efetiva e no seu devido tempo conhecimentos, habilidades e atitudes de maneira adequada visando resolver problemas que aparecerão por fruto das mudanças contínuas (DANTAS, 2004). Diante desta realidade, surge a administração de competências para ajudar os gestores a encararem os problemas, achando soluções rapidamente e garantindo a competitividade da organização.

## 2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências, para Shinyashiki (2007), é um dos processos mais utilizados pelas empresas nos últimos anos. A gestão por competências é a gestão de pessoas vista de uma ótica mais ampliada, sistêmica e integrada. Ela é a vitória do recurso humano estratégico.

Alvarães (2007) comenta que através deste modelo de gestão pode-se orientar as ações das pessoas no intuito de conseguir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e seus objetivos. É muito mais do que uma forma de administrar, é uma filosofia de talentos nas empresas.

Gestão por competências busca direcionar esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais (DURAND, 2000; PRAHALAD, HAMEL, 1990 *apud* CARBONE, 2007).

Nesta mesma linha, Ornelas (2007), afirma ser o grande desafio da gestão por competências a busca e o preparo das pessoas que ajudarão a empresa a atingir os resultados, identificando as competências que vão garantir a manutenção do sucesso no presente e no futuro.

Através do modelo de gestão por competências, ainda para o mesmo autor, as organizações conseguirão alcançar seus objetivos com o alinhamento entre missão, visão e valores, a estratégia do negócio e a estratégia do capital humano.

A gestão por competências deve administrar e trabalhar as competências comportamentais e as técnicas. É importante ter um equilíbrio entre estes dois tipos de competências (LEME, 2005; ALVARÃES, 2007).

Implantar um modelo de gestão por competências é um processo que necessita o envolvimento de toda a empresa. É um projeto que precisa ser compartilhado por todos os colaboradores partindo da direção da organização (LEME, 2005).

A preocupação das empresas em implantar a gestão por competências, de acordo com Carbone (2007), é porque através deste modelo de gestão a empresa pode se conhecer melhor, descobre-se quais as competências precisam desenvolver para se tornar mais competitiva e promove o compartilhamento das competências.

Fischer (1998 *apud* SILVA, 2005), destaca que as empresas que utilizam este estilo de gestão preocupam-se com a captação de pessoal com o nível educacional mais elevado, com o desenvolvimento de competências essenciais à organização, buscam pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento, empregam novas formas de remuneração e avaliação baseadas nas competências.

## 2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

O crescente aumento da competitividade dos negócios obriga as empresas a buscarem e adquirirem as competências que elas negligenciaram em tempos anteriores, de menor concorrência, para obter lucro e crescer (RABAGLIO, 2004).

Para atender a essa necessidade, de acordo com Lara e Silva (2007), a gestão de competências busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidade e aumentando as já existentes.

Além disso, todo este movimento trouxe à tona a gestão por competências que é a forma mais focada e objetiva de fazer gestão de pessoas alinhada com as estratégias da organização por meio de metodologias que foca em competências os processos de mapeamento, recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, remuneração e avaliação (RABAGLIO, 2004).

No modelo de gestão por competências, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que auxilia o funcionário a clarear para si mesmo e para a organização quais as competências que possui e quais deverão buscar desenvolver (LARA; SILVA, 2007).

Nesta mesma visão, Gramigna (2002) afirma que, a avaliação de desempenho na gestão por competências é uma ferramenta não só de mensuração das competências dos colaboradores, mas também de sinalização para intervenção de treinamento e desenvolvimento.

A avaliação de desempenho por competências verifica se os colaboradores têm ou não as competências para o cargo e quanto possuem delas. O objetivo da avaliação é fazer uma mensuração de forma específica e sob medida das competências com padrões pré-estabelecidos (PARRY *apud* LEME, 2005).

Mas não é só isso. Gramignia (2002) defende que é possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos colaboradores e superiores, assim como estimular às pessoas a assumir responsabilidades pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

A proposta da avaliação de desempenho por competências é identificar quais competências o avaliado possui através da observação direcionada dos indicadores de competência. A avaliação de desempenho por competências tem foco definido (LEME, 2005).

Rabaglio (2004) acrescenta que além de focado, este método de avaliação é um trabalho objetivo, consistente e pode utilizar vários modelos desde que cada cargo tenha definido seu perfil de competências, e a ferramenta seja usada para identificar as competências do perfil do avaliado e aquelas que precisam de desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Identificando em quais indicadores o colaborador não está bem, traça-se um plano de ação para que ele melhore aquele indicador e conseqüentemente o seu nível naquela competência (LEME, 2005).

Por isso, as ferramentas de avaliação com foco em competências são de extrema valia para auxiliar quais competências que devem ser priorizadas, desenvolvidas e praticadas para o sucesso o cargo (RABAGLIO, 2004).

A avaliação de desempenho por competências, de acordo com Freitas (2001 *apud* Benetti, 2005), também ajuda muitos nos processos de recursos humanos de desenvolvimento de pessoal, aprendizagem, recrutamento e seleção, carreiras, sucessões e remunerações.

E mais, a avaliação de desempenho por competências abre o leque de possibilidades por se ter mais pessoas contribuindo com suas observações sobre o mesmo colaborador, permitindo que se tenha uma visão do próprio avaliado de seus colegas da mesma função, dos clientes e fornecedores internos (LEME, 2005).

A avaliação de desempenho por competências inicia-se pelo mapeamento de competências, mensuração dos indicadores, avaliação propriamente dita e *feedback* (LARA; SILVA, 2007).

No mapeamento, Lara e Silva (2007) argumentam, que é o momento de colher dados relativos às competências necessárias para o bom desenvolvimento das atividades e perfil do funcionário quanto a estas competências.

Nesta fase, o mapeamento, identifica-se as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o atingimento das estratégias da empresa através dos indicadores de competências (RABAGLIO, 2004).

Os indicadores de desempenho são extraídos das informações a cerca dos cargos para identificar quais conhecimentos, habilidades e atitudes são imprescindíveis para o sucesso (LEME, 2005).

Ainda no mapeamento, busca-se uma forma da organização trabalhar as competências comportamentais, agrupando-as em pequenos grupos que permitam criar ferramenta de avaliação. Cria-se um modelo admitindo que os conhecimentos e habilidades são competências técnicas para o cargo e as atitudes são as comportamentais (RABAGLIO, 2004).

A mensuração diz respeito à pontuação e pesos atribuídos a cada um dos indicadores. E a avaliação é a aplicação prática da ferramenta.

Por último, para se encerrar o processo, tem-se o *feedback* que é o retorno da avaliação ao colaborador. Ele esclarece, posiciona, mostra caminhos, estabelece metas de aperfeiçoamento, reconhece e valoriza as pessoas pelo que elas fazem ou pela forma como se comportam (RABAGLIO, 2004).

O *feedback* é uma das etapas que mais contribuem para que a avaliação aconteça de forma mais efetiva e tanto a pessoa que recebe como a que transmite precisam estar abertas e flexíveis à mudança para que os resultados sejam alcançados (GRAMIGNA, 2002).

O *feedback* está presente em todos os processos empresariais, e na avaliação de desempenho com foco em competências, ele fecha o ciclo, fornecendo base para a geração da mudança e para que a ferramenta cumpra o seu papel (BENETTI, 2005).

### 3 METODOLOGIA

Após a definição do problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e levantamento bibliográfico acerca do tema proposto, apresenta-se a metodologia empregada neste trabalho que auxiliou no alcance dos objetivos elencados e a resolver o problema estabelecido.

Neste capítulo apresenta-se o tipo de estudo, como se deu o levantamento dos dados e as limitações enfrentadas.

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

Para Cervo, Bervian e Silva (2006), a pesquisa é uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio de processos científicos. Ela parte de uma dúvida ou problema e, com o uso de método científico, busca-se uma resposta ou solução.

Este trabalho é uma pesquisa voltada para a investigação de um problema prático que é a falta de uma ferramenta adequada de avaliação de desempenho na ISJP e HC. Através do estudo do conhecimento científico, propõe-se buscar uma solução para o problema levantado.

Além disso, este trabalho é uma pesquisa aplicada, pois há o interesse da pesquisadora em transformar em ação concreta os resultados obtidos. Quando o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, buscando soluções para problemas concretos diz-se que a pesquisa é aplicada (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

A pesquisa aplicada é um estudo motivado pela necessidade de se resolver problemas concretos, neste caso a falta de um método eficaz para avaliar o desempenho dos colaboradores do Hospital de Caridade (CASTRO, 1979).

E ainda, por intervir numa condição insatisfatória e mudar uma condição como transformável esta pesquisa é do tipo qualitativa (CHIZZOTTI, 2001 *apud* BENETTI, 2005).

Mas para que fosse possível a resolução do problema fez-se necessário uma pesquisa bibliográfica, quem teve como foco explicar o problema a partir de



referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

Para pesquisa bibliográfica utilizou-se dados já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados tais como Rabaglio, Leme, Chiavenato, Dutra, Lara e Silva, entre outros. Os textos tornam-se fontes do tema pesquisado e a pesquisadora trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007).

Outra característica deste trabalho é o caráter descritivo. As pesquisas descritivas desenvolvem-se nas ciências humanas e sociais abordando dados e problemas que merecem ser estudados, mas que não constam registros em documentos. Através desta técnica observa-se, registra-se, analisa-se e correlaciona-se fatos sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

Caracteriza-se por ser um estudo de caso, já que se concentra num caso particular representativo de um universo e que analisado em aspectos variados pode ser generalizado para situações análogas (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

Outro fato que caracteriza a pesquisa como um estudo de caso é que o levantamento dos dados ocorre no próprio local em que os fenômenos ocorrem (LAKATOS; MARCONI, 1990).

O estudo foi realizado no Hospital de Caridade buscando-se dados e informações para se resolver o problema de pesquisa formulado.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População é o conjunto de pessoas, de animais ou de objetos que representem a totalidade de indivíduos que possuam as mesmas características definidas para um estudo (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006). A população para o desenvolvimento deste trabalho é representada por todos os cargos do plano de cargos e salários do Hospital de Caridade, pois é através da análise dos cargos que foi formulado a avaliação de desempenho por competências aqui proposto.

Os cargos estão agrupados em dois grandes grupos de acordo com a natureza das funções. Para cada cargo pode-se ter diversas e diferentes descrições de funções. Então para que se conduzisse a pesquisa optou-se por

trabalhar com uma amostra e não com a totalidade das funções. Através da amostragem coletam-se dados de uma parte da população e depois as informações são generalizadas a toda a população em estudo (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

A amostra neste trabalho compreendeu os cargos de Nutricionista I nas funções de Nutricionista Clínico e EMIN e Nutricionista de Produção, e o cargo de Nutricionista II com função de Coordenação de Nutrição para que fosse apresentada a metodologia proposta na construção da ferramenta de avaliação de desempenho por competências. Como o Plano de Cargos e Salários do Hospital de Caridade possui muitos cargos, para exemplificar a metodologia empregada para a construção da ferramenta de avaliação foi necessário escolher algum cargo para se trabalhar e os cargos de nutricionista eram os que possuíam menos funções diferentes e desta forma tornaram o processo de construção mais simples e a explicação mais clara.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Toda a pesquisa deve ser planejada para se obter resultados úteis. Esse planejamento, segundo Cervo, Bervian e Silva (2006), envolve também a tarefa de coletar dados.

Para Severino (2007), as técnicas de coleta de dados são os procedimentos operacionais que servem de mediação prática para a realização da pesquisa e precisam ser compatíveis com os métodos adotados.

As técnicas para coleta de dados são entrevistas, observações, análise de documentos e questionários.

Entrevista é o procedimento de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. É uma interação entre o pesquisador e o pesquisado (SEVERINO, 2007).

A entrevista é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido que é recolher, por meio de um interrogatório, dados para a pesquisa (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2006).

Para Severino (2007), as entrevistas podem ser não-diretivas (não estruturadas) e estruturadas. Através das entrevistas não estruturadas colhem-se

informações com um discurso livre. O entrevistador mantém-se em escuta atenta, registrando todas as informações e só intervindo discretamente para estimular o entrevistado. Ela se caracteriza por ser não estruturada, pois não segue um roteiro, trata-se de um diálogo descontraído.

Já as entrevistas estruturadas são aquelas em que as questões são direcionadas e previamente estabelecidas, com determinada articulação interna. Aproximam-se mais dos questionários, embora sem a impessoalidade desses. Ela segue um roteiro (SEVERINO, 2007).

A observação consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionados com o objetivo da pesquisa, sem que haja comunicação com os pesquisados, e não envolve questionamentos e resposta, verbais ou escritas (MARTTAR, 1999).

Para Severino (2007), a observação é imprescindível em qualquer tipo ou modalidade de pesquisa, pois através dela tem-se acesso a fenômenos estudados.

Já a análise de documentos refere-se à técnica de identificação, levantamento, exploração de documentos que servem de fontes do objeto pesquisado e o registro das informações retiradas nessas fontes são utilizados no desenvolvimento do trabalho (SEVERINO, 2007).

Por último, tem-se o questionário que é a forma mais usada para coletar dados e possibilita medir com mais exatidão o que se deseja na visão de Cervo, Bervian e Silva (2006). O questionário é um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com o objetivo de conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo (SEVERINO, 2007).

Neste trabalho, as técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e observação conforme expostas no quadro 02.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Tipo de Coleta de Dados</b>
a) analisar as políticas de Recursos Humanos praticadas na organização	Entrevista não-estruturada Observação Análise de documentos
b) analisar o Plano de Cargos e Salários da instituição	Entrevista não-estruturada Análise de documentos
c) estabelecer as competências essenciais para os cargos	Entrevista não-estruturada Análise de documentos
d) definir e conceituar os indicadores de avaliação	Análise de documentos
e) propor um instrumento de avaliação de desempenho por competências	Análise de documentos

Quadro 02: Objetivos específicos X tipo de coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora

Para analisar as políticas de Recursos Humanos praticadas na organização em estudos utilizou-se primeiramente a técnica da entrevista com a Psicóloga e a Gerente da área de Gestão de Pessoas, para obter informações sobre as políticas de gestão de pessoas aplicadas na empresa, conhecer a estrutura da organização, verificar as políticas salariais, e verificar qual a expectativa e interesse quanto a estruturação da ferramenta de avaliação. No mesmo momento que em houve as entrevistas, utilizou-se a observação para coletar dados relevantes ao tema pesquisado, principalmente sobre o ambiente e clima organizacional. Também se usou análise de documentos fornecidos pelo Hospital de Caridade para se obter informações sobre as políticas empregadas na organização.

Com relação ao segundo objetivo específico, para realizar a análise do Plano de Cargos e Salários do Hospital de Caridade foi utilizada, principalmente, a análise de documentos fornecidos – Manual de Descrição de Cargos, Política de Cargos e Salários, Jornal informativo – e as dúvidas foram tiradas através da entrevista não estruturada com a Gerente da área.

Já para se estabelecer as competências essenciais para cada cargo, primeiro utilizou-se a análise de documentos que continham a visão e os valores do Hospital de Caridade para o levantamento das competências comportamentais

e para as técnicas, as descrições de funções dos cargos escolhidos como amostra. Após esta etapa, foi realizada uma entrevista com a Gerente Assistencial responsável pela área de nutrição para validar as competências propostas e esclarecer dúvidas.

A definição dos indicadores de avaliação e a proposta de um modelo de avaliação de desempenho por competências deram-se através das informações obtidas nas análises de documentos da empresa e também através da pesquisa bibliográfica feita acerca do tema proposto neste trabalho acadêmico.

### 3.4 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados, esses foram interpretados e comparados com a revisão bibliográfica realizada nesta pesquisa para se atingir os objetivos propostos.

Através da interpretação dos dados e confronto com a teoria foi possível descrever as políticas de Gestão de Pessoas encontradas na organização, identificando-se os pontos que são conformes com a literatura e aqueles que não; identificaram-se quais as competências eram essenciais com base na missão e valores da instituição e nas descrições dos cargos para propor o modelo da avaliação de desempenho; definiram-se os indicadores de avaliação para ao fim propor uma metodologia de construção de um modelo de avaliação de desempenho com foco em competências para o Hospital de Caridade.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Durante a pesquisa foram encontrados dois pontos que limitaram o estudo. O primeiro deles é a grande especificidade do Plano de Cargos e Salários. O Hospital de Caridade possui uma grande variedade de funções diferentes, por exemplo, o enfermeiro que trabalha no setor de Hemoterapia executa funções muito diferentes do que um enfermeiro que cuida de alguma ala de internação.

Devido a isso, não foi possível agrupar os cargos por função semelhante e realizar um levantamento de competências técnicas para cada grupo de função, pois elas são muito específicas aos procedimentos realizados. Seria inviável para

a execução deste trabalho fazer o levantamento em todas as funções. Diante disso e por se tratar de um trabalho que se propôs a apresentar um modelo, optou-se por trabalhar com uma amostra dos cargos para viabilizar a pesquisa e o atingimento dos objetivos propostos.

Outro fator que dificultou um pouco a realização do estudo foram as divergências nas informações em alguns documentos – jornal interno, site, documentos das políticas de cargos e salários – e o não acesso a algumas informações sobre as estratégias da empresa que poderiam contribuir para uma melhor realização da pesquisa na identificação das competências comportamentais.

Ainda é importante destacar que este trabalho se propôs a construir um modelo que servirá como sugestão de metodologia para construção de uma ferramenta de avaliação de desempenho com foco em competência para a ISJP e HC e, em nenhum momento, expôs-se a aplicação do método. A implantação da avaliação será realizada pela organização, caso ela opte pela adoção do método proposto.

#### 4 A IRMANDADE SENHOR JESUS DOS PASSOS E HOSPITAL DE CARIDADE

A Irmandade Senhor Jesus dos Passos e Hospital de Caridade (ISJP e HC) é uma entidade com fins religiosos, e tem por finalidade o culto do Senhor Jesus dos Passos, bem como a administração e custeio do Hospital de Caridade promovendo, direta e indiretamente, o exercício da solidariedade humana, através da assistência médico-cirúrgico, hospitalar e ambulatorial. A sua finalidade é: **“Preventiva, curativa, educativa e de pesquisa”**.

Está localizada no Centro de Florianópolis, à rua Menino Deus, nº 376. Conta com 224 leitos ativos, oferecendo instalações de primeira qualidade com infra-estrutura hoteleira aos pacientes.

Inaugurado em 1º de janeiro de 1789, o Hospital de Caridade faz parte da vida dos catarinenses há mais de dois séculos e meio. Vem desde então, promovendo direta e indiretamente o exercício da solidariedade humana.

A iniciativa de criar um lugar que recebesse os doentes que não possuíam condições financeiras de tratamento, partiu da Irmandade do Senhor Jesus dos Passos, uma confraria de lideranças locais da época, que se somando ao apoio do Irmão Joaquim do Livramento foram em busca de arrecadações para a construção do prédio.

A Irmandade surgiu a partir de uma situação inesperada, quando a embarcação que levava a imagem do Senhor Jesus dos Passos, rumo à cidade de Rio Grande, desembarcou em Desterro, em 1764. Esta breve parada transformou a vida religiosa da cidade, pois as três tentativas do navio seguir viagem foram interrompidas pelo mau tempo. Com isso, chegaram ao consenso de que a imagem deveria permanecer na cidade. Foi da necessidade de um grupo que protegesse, conservasse e desenvolvesse a devoção ao Senhor Jesus dos Passos, que em 1º de janeiro de 1765 nasceu a Irmandade.

Com o passar dos anos, em 5 de julho de 1782, a Irmandade institui a “Caridade dos Pobres”, atividade que destinava parte da arrecadação dos irmãos, aos enfermos necessitados, prática que mais tarde daria início ao Hospital de Caridade.

No século XX, foi novamente utilizado o título “Hospital de Caridade”. Neste período a entidade passou a contar com o auxílio financeiro do Governo do

Estado. Em 1960, este único hospital geral da cidade ganha uma nova missão: receber os universitários de Medicina e outros cursos da área da saúde da Universidade Federal de Santa Catarina, que utilizariam a entidade para realização de aulas práticas e teóricas. Em troca, a UFSC se responsabilizou por custear as melhorias necessárias no hospital, com a construção de um novo bloco e de um anfiteatro para aulas doutrinárias.

Nesta época, o hospital possuía um laboratório de análises clínicas e patológicas, uma farmácia de dispensação com serviço de manipulação, serviços radiodiagnósticos, de radioterapia, eletrocardiograma e outras unidades complementares. O centro cirúrgico não era cedido ao ensino, funcionando de maneira tradicional. A equipe era formada por quatro docentes, incluindo o professor catedrático, a equipe de enfermagem, composta por enfermeiras e irmãs de caridade, além do auxílio de ex-docentes e outros serviços gerais. O espaço foi utilizado pela universidade até 1980, quando a construção do Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago foi concluída.

Paralelamente à urbanização e desenvolvimento de Florianópolis, o Hospital de Caridade sofria ampliações e modernizações necessárias, interrompidas na trágica madrugada de 5 de abril de 1994, quando um incêndio sem explicações destruiu 70% da área construída.

Dias depois do incidente, com o apoio do Governo do Estado e da população catarinense, foi dado início aos trabalhos de reconstrução do hospital, que reabriu suas portas em 22 de agosto do mesmo ano, tendo membros da Irmandade como responsável pela administração da entidade.

Atualmente, o Hospital de Caridade busca investir em equipamentos e tecnologia, oferecendo novas especialidades clínicas e cirúrgicas ao povo catarinense.

Presta serviços de assistências médico-cirúrgico, hospitalar e ambulatorial com destaque pelo atendimento humanizado e de qualidade.

Conta com 803 colaboradores ativos que compõem o quadro administrativo e da área de saúde da instituição e também com médicos parceiros. Tem capacidade física de 224 leitos sendo referência em seus serviços de hotelaria. Possui ainda, leitos de isolamento específicos para pacientes submetidos a intervenções cirúrgicas de transplante de coração.



Chega a realizar mais de 5000 cirurgias por ano, além de intervenções clínicas e ambulatoriais. Também oferece serviços de atendimento ao cliente para aproximar o paciente em recuperação a sua família, prestando todo o auxílio necessário.

O Hospital de Caridade prima pelo compromisso social, totalmente voltado pelo bem comum em busca da excelência.

A Irmandade Senhor Jesus dos Passos é a mantenedora do Hospital de Caridade e é responsável pela administração da entidade. Hoje, a estrutura administrativa da Irmandade do Senhor Jesus dos Passos e Hospital de Caridade esta distribuída da seguinte forma (ver quadro 03).

**MESA ADMINISTRATIVA**

Valter Brasil Konell	Provedor
José Carlos Pacheco	1 Vice Provedor
Felipe Otávio Boabaid	2 Vice Provedor
Francisco Carlos Heizen	3 Vice Provedor
Mário César Moraes	Secretário-Geral
Luiz Mário Bratti	Secretário-Adjunto
Nelson Pamplona da Rosa	Tesoureiro Geral
Rogério João Laureano	Tesoureiro Adjunto
Ennio Carneiro da Cunha Luz	Procurador Geral
Dauth Emennodöfer	Procurador Adjunto
Carlos Roberto dos Santos	Mordomo do Culto Divino
Rita da Cássia O, Moré Bertotti	Mordomo do Culto Divino Adjunto

**CONSELHO CONSULTIVO**

Nereu Vale Pereira	Conselho Consultivo – Membro Nato
Edgar Rutkoski	Conselho Consultivo – Membro Nato
Aloísio Humberto Piazza	Conselho Consultivo – Membro Nato
Jorge Francisco Damerau	Conselho Consultivo – Membro Titular
Paulo Armando Ribeiro	Conselho Consultivo – Membro Titular
João Martins	Conselho Consultivo – Membro Titular
Alberto João da Cunha	Conselho Consultivo – Membro Titular
Saulo Nunes de Sousa	Conselho Consultivo – Membro Titular
Ariel Bottaro Filho	Suplente do Conselho Consultivo
João Mário Zomer	Suplente do Conselho Consultivo
João Salvador Bonatelli	Suplente do Conselho Consultivo
Manoel José Prates	Suplente do Conselho Consultivo
João Ari dos Santos Dutra	Suplente do Conselho Consultivo

**CONSELHO FISCAL**

Hélio da Costa Bez	Conselheiro Fiscal Titular
Antônio Obet Koerich	Conselheiro Fiscal Titular
Nelson Pedrini	Conselheiro Fiscal Titular
Carlos Augusto Caminha	Suplente do Conselho Fiscal
José withinrich	Suplente do Conselho Fiscal
Vilmar João Amorim Porto	Suplente do Conselho Fiscal

Quadro 03: Membros da ISJP e HC  
 Fonte: Site Hospital de Caridade.

O hospital possui uma diretoria consciente e atuante que executa a gestão pautada num planejamento estratégico, sendo o principal desafio a implantação do projeto de construção de um novo bloco de tratamento intensivo com previsão de inauguração em 2011.

#### 4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Por se tratar de uma empresa que trabalha apenas um tipo de serviço, para um tipo específico de clientes e com divisão do trabalho pela especialização, sendo que cada departamento corresponde a uma função, o tipo de estrutura que mais se aproxima do Hospital de Caridade é o da organização funcional.

Neste tipo de estrutura, há um administrador principal que comanda o conjunto todo e, logo abaixo, os departamentos agrupados por função específica (MAXIMIANO, 2000).

A estrutura funcional divide as unidades da organização a fim de obter que cada uma delas possua um conjunto de deveres e responsabilidades semelhantes (HAMPTON, 1999 *apud* BENETTI, 2005).

Além disso, Maximiano (2000) argumenta que na estrutura funcional a administração geral tem pleno controle dos destinos da organização e segurança de que as atividades estejam orientadas para a missão da empresa; há pequena confusão em relação às responsabilidades, pois as tarefas são distintas uma das outras e muito bem definidas; e o desenvolvimento da experiência e da competência técnica é facilitado por causa da concentração de especialistas funcionais que ficam junto dentro dos mesmos grupos.

Na ISJP e HC, a estrutura organizacional é dividida em três classes que levam em consideração a divisão da autoridade e o papel de atuação de cada uma dentro da instituição. As classes são **Decisória ou Estratégica, Tática e Executora**.

Na classe decisória ou estratégica tem-se a predominância da autoridade de linha que é inerente à cadeia de comando, que define as relações entre chefes e subordinados e estipula que os chefes têm o direito de emitir ordens e de esperarem a obediência ou adesão das pessoas que trabalham para eles, ou em suas equipes (MAXIMIANO, 2000).

A classe decisória compreende a **Mesa Administrativa** que é responsável pela fiscalização e manutenção do Hospital de Caridade e a **Provedoria** onde fica o dirigente responsável por toda parte organizacional e profissional do hospital.

Já na classe tática, os ocupantes têm autoridade de assessoria, que segundo Maximiano (2000), preocupa-se com o desempenho das funções especializadas e dá apoio aos gerentes de linha para aconselhar e orientar. No Hospital de Caridade, neste nível, as pessoas são responsáveis pelas atividades das áreas dirigidas; esquematizam as ações da sua área e auxiliam, quando solicitado, na definição das diretrizes para as outras áreas e/ou níveis superiores. Faz parte desta classe: Diretor Clínico, Comitê de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH), Auditoria Interna, Assessoria Especial, Clínica Pastoral, Assessoria de Qualidade, Assessoria de Tecnologia da informação e as Gerências Técnica, Financeira e de Negócios/Administrativa, Assistencial e Gestão de Pessoas.

A cada gerência cabem responsabilidades por áreas específicas agrupadas de acordo com as funções semelhantes, da seguinte maneira:

- a) Gerência Técnica é responsável pelos serviços médicos de UTI, UNICOR, Hemoterapia, Ambulatórios, Pronto Atendimento e diagnóstico; pelos serviços de radioterapia, fisioterapia, fonoaudiologia, captação de órgãos e farmácia; e pela equipe multidisciplinar de terapia nutricional;
- b) Gerência Financeira/Negócios é responsável pelas coordenadorias de contabilidade, controladoria e custos, faturamento, financeira e de suprimentos;
- c) Gerência Assistencial é responsável pelas coordenadorias de alas, diagnóstico e hemoterapia; também pelo centro cirúrgico, central de materiais esterilizados e pós-operatórios; unidades de terapia intensiva, nutrição, hotelaria e lavanderia; serviço de internação e pelo serviço social;
- d) Gerência administrativa é responsável pelo serviço de arquivo médico e estatístico; expediente e protocolo e pelos setores de estacionamento, segurança, manutenção e obras;
- e) Gerência de Gestão de Pessoas é responsável por toda parte da gestão de colaboradores, serviço de recursos humanos, educação corporativa e SESMET.

Por último, tem-se a classe executora caracterizada pela autoridade funcional onde o poder é para determinar o que os outros devem fazer, e não suficientemente aconselhar. Esta classe é formada pelos coordenadores e chefes

de serviço das diversas áreas e que possuem responsabilidades administrativas, técnicas e de execução das atividades dos colaboradores.

Essas três classes têm como função primordial garantir que todos os processos e atividades estejam alinhados com a missão do Hospital de Caridade, pois a missão representa o objetivo geral da instituição. E não só isso, Maximiano (2000) afirma que a missão indica o que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se. A definição da missão procura fornecer orientação para os funcionários e esclarecer para a sociedade qual o propósito da organização.

A missão do Hospital de Caridade é:

*“Prestar serviços de saúde de qualidade, com profissionais qualificados e éticos, através da busca de novas tecnologias, valorizando o cliente e respeitando o meio ambiente.”*

Alem da missão, o hospital possui a declaração de valores que juntamente com a missão norteiam as políticas e práticas implementadas na organização no seu dia-a-dia. Os valores do Hospital de Caridade são:

- a) Atendimento humanizado: atendimento aos pacientes com afeto e empatia;
- b) Busca constante da qualidade;
- c) Comportamento ético;
- d) Credibilidade: confiança no corpo clínico e funcional;
- e) Respeito à religiosidade, a crenças e valores individuais;
- f) Responsabilidade ambiental;
- g) Ser hospital filantrópico;
- h) Valorização do cliente.

É com base na missão e nos valores organizacionais que o Hospital de Caridade direciona seus objetivos estratégicos.

## 4.2 A PRÁTICA DA GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas no Hospital de Caridade é conduzida pela Gerência de Gestão de Pessoas. Cabe a essa gerência alinhar as políticas de recursos humanos com a estratégia da organização, por isso tem como objetivo desenvolver programas em sinergia com as demais áreas com a finalidade de atrair, reter e desenvolver pessoas que promovam a missão da ISJP e HC.

A Gerência de Gestão de Pessoas não cumpre somente a função de departamento de pessoal que é aquela responsável por todas as exigências legais e com processos meramente burocráticos. A gerência é responsável por colocar em prática os processos de recursos humanos – agregar, aplicar, recompensar, desenvolver manter e monitorar pessoas.

Os processos de agregar pessoas referem-se ao recrutamento e seleção. No Hospital de Caridade quando surge uma vaga, primeiramente, ela é ofertada no ambiente interno. Essa política é adotada, pois entre os colaboradores ativos pode haver pessoas interessadas e com capacidade técnicas para ocupar a vaga. Esta é uma maneira de valorizar os colaboradores que já fazem parte do quadro funcional. Caso não haja interessados, o hospital parte para o recrutamento externo.

A empresa divulga a vaga em anúncios em jornais de grande circulação ou no site da entidade e abre as inscrições para processo seletivo.

Os candidatos interessados devem fazer a inscrição no site do Hospital de Caridade. Após a inscrição, todos participam de uma prova escrita de conhecimentos específicos. Sendo aprovado, a pessoa passa para a próxima etapa que é uma prova prática. Vale ressaltar que todas as etapas são eliminatórias. Com aprovação na prova prática é solicitado aos candidatos a entrega do currículo para comprovarem que têm a formação requerida para o cargo ofertado.

A última etapa do processo de recrutamento é a entrevista, mas somente participam dessa fase aquelas pessoas, que na análise do currículo, comprovarem a formação e experiências exigidas para o cargo.

É importante destacar que o Hospital de Caridade não faz processo seletivo somente quando existe vagas em aberto. A empresa também adota este

procedimento para criar um banco de candidatos e, na medida, que forem surgindo as vagas, chamam-se as pessoas obedecendo a ordem de classificação.

Quanto ao processo de recompensar pessoas que se refere as políticas de remuneração e os benefícios, o hospital têm as seguintes políticas. Com relação aos benefícios oferecidos, possui plano de assistência médica (UNIMED), vale transporte, auxílio odontológico para os colaboradores que se associarem ao Grêmio dos Funcionários e restaurante próprio que oferece refeições a preços muito abaixo do que o praticado nos estabelecimentos semelhantes.

Em relação às políticas de remuneração, a empresa em estudo, possui as diretrizes definidas no plano de cargos e salários. Os salários praticados estão na média do que é ofertado no mercado de trabalho e existe a possibilidade de progressões funcionais e salariais que acontecem por merecimento, aperfeiçoamento profissional, antiguidade – prêmios por tempo de serviço.

As políticas de aprimoramento profissional que dizem respeito ao processo de desenvolver pessoas não são estruturadas e não existe um levantamento de necessidades de treinamentos no hospital. Hoje, quando alguma área identifica a necessidade ou interesse por um treinamento ou curso, o responsável pelo setor comunica a Gerência de Gestão de Pessoas que verifica e analisa o pedido, a viabilidade, e busca aprovação junto à provedoria. Para a solicitação ser aprovada o treinamento/curso deve ser relacionado com as atividades desenvolvidas pela área requisitante.

Ainda com relação o processo de desenvolver pessoas, vale ressaltar um importante projeto do hospital que está em fase de implantação que é a Universidade Corporativa.

Com relação aos processos de manutenção de pessoas que se referem às condições ambientais e psicológicas para as atividades das pessoas, identifica-se uma forte preocupação da organização em propiciar aos seus colaboradores um ambiente agradável e com boas condições de trabalho buscando sempre o bem estar das pessoas. Encontram-se na empresa programas de saúde e segurança no trabalho; ginástica laboral; programa anti-tabagismo; programa de serviço ao atendimento ao cliente interno (SACI), que está sofrendo os últimos ajustes para ser implantado no próximo ano; Comissão Interna de Prevenção de Acidente

(CIPA), e por uma exigência legal, controle do índice de infecção hospitalar, buscando sempre atingir o nível zero.

O processo de aplicar pessoas compreende o desenho das atividades a serem desempenhadas pelas pessoas, ou seja, é o desenho dos cargos que estão alinhados no plano de cargos e salários da instituição e também o processo de avaliação de desempenho. O plano de cargos e salários e a avaliação de desempenho são dois itens que serão trabalhados e detalhados separadamente nas próximas seções por se tratarem de objetivo específico e geral, respectivamente, nesta pesquisa.

Por último, o processo de monitorar pessoas que é o acompanhamento das atividades e verificação de resultado. Na ISJP e HC não é identificado nenhum procedimento de controle formal e nem indicadores de resultados. O controle acontece de forma informal e não estruturada.



### 4.3 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O Plano de Cargos e Salários (PCS) do Hospital de Caridade está na sua terceira versão. A primeira foi elaborada por uma empresa de consultoria e as outras duas por profissionais da Gerência de Gestão de Pessoas.

Os enquadramentos dos colaboradores aos cargos do atual PCS foram realizados no segundo semestre de 2007.

O PCS foi revisado, pois a organização identificou que alguns cargos não existiam mais e também para agrupar cargos com a mesma complexidade, bem como a necessidade de criação de outros cargos para contemplar as funções administrativas.

A metodologia escolhida pelo hospital para a avaliação dos cargos foi o “Método de Pontos”. Através de um comitê, constituído por colaboradores com função gerencial, efetuou-se a avaliação dos cargos, levando em consideração fatores condizentes com a realidade do hospital.

Os fatores identificados e analisados foram: escolaridade, experiência, iniciativa/complexidade, responsabilidade por supervisão, responsabilidade por bens patrimoniais, responsabilidade por numerários, responsabilidade por erros, responsabilidade por assuntos confidenciais, esforço mental e visual, esforço físico e condições de trabalho.

Após o somatório dos pontos auferidos em cada fator, a empresa optou por separar os cargos em dois, grupos devido à divergência na natureza das funções. Os grupos são: Grupo Ocupacional de Saúde e Grupo Ocupacional Administrativo e Operacional.

Os cargos também foram distribuídos em classes de acordo com o resultado da pontuação obtida na avaliação por pontos. Aqueles com pontuações próximas foram agrupados na mesma classe, sendo lhes atribuído o mesmo salário.

As classes com os devidos cargos e grupo funcional são apresentadas nos quadros 04 e 05.

<b>Classes</b>	<b>Cargos</b>
I	Auxiliar de Serviços Gerais Agente de Segurança Auxiliar Operacional I
II	Auxiliar Operacional II
III	Porteiro Cozinheira I Auxiliar Operacional III Auxiliar Lavanderia Telefonista
IV	Cozinheira II Costureira Auxiliar Administrativo I Copeira I Motorista Auxiliar de Manutenção I
V	Copeira II Recepcionista Auxiliar de Manutenção II Auxiliar Administrativo II
VI	Assistente Administrativo I
VII	Assistente Administrativo II Técnico de Contabilidade Técnico Manutenção Obras Técnico Equipamento Hospitalar
VIII	Bibliotecário Historiador Assistente Administrativo III Técnico Segurança Trabalho Agente de Obras Assistente Técnico
IX	Analista Administrativo I Analista de Folha de Pagamento I Analista Contábil/Custos I Analista de RH I Analista de Sistemas I Auditor Interno

Quadro 04: Classes e cargos do grupo ocupacional administrativo e operacional

Fonte: PCS Hospital de Caridade

Continua na próxima página.

<b>Classes</b>	<b>Cargos</b>
X	Analista Contábil/Custos II Analista de Folha de Pagamento II Engenheiro Segurança Trabalho Analista de RH II Psicólogo Contador Analista Administrativo II Analista de Sistemas II Engenheiro
XI	Analista Contábil/Custos III Analista de RH III Analista Administrativo III Analista de Sistemas III
XII	Analista Administrativo IV
XIII	Analista Administrativo V

Quadro 04: Classes e cargos do grupo ocupacional administrativo e operacional

Fonte: PCS Hospital de Caridade

<b>Classes</b>	<b>Cargos</b>
I	
II	
III	
IV	Auxiliar de Enfermagem
V	Auxiliar de Farmácia I Técnico de Radiologia I Técnico de Enfermagem I
VI	Auxiliar de Farmácia II Terapeuta Ocupacional Técnico de Radiologia II Técnico de Enfermagem II
VII	Assistente Social I Nutricionista I
VIII	Físico Hospitalar Assistente Social II Nutricionista II Enfermeiro I

Quadro 05: Classes e cargos do grupo ocupacional da saúde

Fonte: PCS Hospital de Caridade

Continua na próxima página.

<b>Classes</b>	<b>Cargos</b>
IX	Farmacêutico I
	Médico I
	Enfermeiro II
	Nutricionista III
X	Farmacêutico II Enfermeiro III
XI	Farmacêutico III Enfermeiro IV
XII	Médico III Enfermeiro V
XIII	Enfermeiro VI
XIV	Médico II

Quadro 05: Classes e cargos do grupo ocupacional da saúde  
Fonte: PCS Hospital de Caridade

Além da divisão por classes e cargos, o PCS segue uma linha de especificidade muito grande devido ao grande número de atividades que existem dentro da organização. Essas atividades se diferem muito umas das outras e para diferenciar um cargo do outro somente é possível através da descrição das funções.

Devido a essa especificidade, existe cerca de 180 funções diferentes. Então, para o mesmo cargo, encontram-se várias descrições diferentes alinhadas com as atividades desenvolvidas. Por exemplo, para o cargo de Enfermeiro I tem-se as funções de Enfermeiro do CCIH, Enfermagem de Radiologia, Enfermagem de Serviço Ambulatorial e Unidade de Infusão, Enfermeiro de Hemoterapia entre outras.

Com relação à definição dos salários, o Hospital de Caridade corrigiu os valores da sua tabela salarial de acordo com os reajustes que ocorrem e também utilizaram dados de pesquisas salariais em que a empresa participou. Os salários praticados estão na média do mercado.

Os próximos reajustes na tabela salarial acontecerão sempre na data-base da categoria, ou, havendo defasagem salarial e sendo de interesse da Mesa Administrativa para equiparar os salários aos de mercado, será realizada uma nova pesquisa salarial.

O PCS também prevê o pagamento de valores referente às gratificações que será fornecido aos colaboradores que exercerem, em determinado período,

funções gratificadas de chefia, coordenação ou gerência, a título de função gratificada. Cessando o exercício da função, encerra-se o pagamento e a pessoa volta a receber somente o salário de carreira.

Além disso, na política de PCS está estipulado o Plano de Carreiras, que para Pontes (2005), tem como escopo principal o desenvolvimento profissional do colaborador. Esse desenvolvimento é resultado da conjunção de dois fatores principais: disposição do profissional para se qualificar e oportunidades que lhe são oferecidas. Dessa forma, dentro do PCS, os colaboradores do hospital podem delinear a sua carreira com base nas trajetórias, requisitos e critérios estabelecidos.

O Plano de Carreira do Hospital de Caridade está estruturado através dos cargos e o colaborador tem seu crescimento através do exercício crescente de cargos conforme hierarquização pré-estabelecida (PONTES, 2005).

No Plano de Carreiras está previsto a movimentação vertical e horizontal. A primeira, de acordo com Pontes (2000), refere-se à passagem do colaborador de um cargo para outro, classificado em grau superior. E a horizontal, é a passagem para um nível superior no mesmo cargo e grau, decorrente de destaque no desempenho das tarefas e/ou aumento da experiência.

A movimentação vertical, ou seja, promoção de uma classe para outra, depende de vaga existente no Quadro de Lotação de Pessoal, do perfil exigido para a nova função, avaliação de desempenho positiva e aprovação em prova específica para o cargo.

E a movimentação horizontal – ascensão de um nível para outro – pode ser por promoção antigüidade, por aperfeiçoamento profissional ou por mérito.

#### 4.4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ISJP E HC

Com a implantação do novo Plano de Cargos e Salários no hospital e também como parte dos objetivos estratégicos da Gerência de Gestão de Pessoas para implantação do modelo de gestão por competência verificou-se a necessidade de formular uma ferramenta mais adequada e estruturada para avaliar o desempenho dos colaboradores do hospital de caridade,, pois até o presente momento a empresa não possui nenhum método estruturado para avaliar os seus colaboradores. Essa avaliação acontece de maneira informal e não estruturada

Identificou-se através das entrevistas realizadas que a empresa vê a avaliação de desempenho por competências como uma importante ferramenta para mensurar o desempenho dos seus colaboradores e também como primeiro passo para implantação do modelo de gestão por competências. Mas não só isso, este instrumento também irá auxiliar no Plano de Carreiras nas progressões verticais, pois um dos requisitos previsto no PCS para este tipo de progressão é atingir o nível mínimo na avaliação de desempenho.

Além disso, a avaliação de desempenho é importante para identificar quais as competências que o colaborador possui e aquelas que necessitam de aperfeiçoamento. Ela irá identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria. Aqueles identificados como pontos fortes serão estimulados. Os pontos fracos são as competências que devem ser aprimoradas e para isso deve-se traçar um plano de ação para o desenvolvimento delas.

A avaliação de desempenho por competências também pode auxiliar no levantamento de necessidades de treinamento, que hoje não acontece no Hospital de Caridade. Esta ferramenta pode também ajudar a área de gestão de pessoas a estruturar este processo de desenvolver pessoas.

Para o colaborador, a avaliação de desempenho, também traz benefícios já que ela fornece um *feedback* sobre o desempenho dele nas suas atividades. Através do *feedback* é possível esclarecer, mostrar caminhos, estipular metas de aperfeiçoamento, reconhecer e valorizar as pessoas pelo que elas fazem ou pela forma como se comportam (RABAGLIO, 2004).

Outro benefício da elaboração da avaliação de desempenho é que para a construção da ferramenta será necessário mapear as competências comportamentais e técnicas que são importantes para a organização e, este mapeamento, servirá para outros processos da gestão por competências.

## 5 METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA ISJP E HC

Na elaboração do modelo de avaliação de desempenho por competências para ISJP e HC, a metodologia utilizada na construção da ferramenta foi dividida em cinco etapas.

A primeira etapa constitui-se no mapeamento das competências para identificar as competências comportamentais e técnicas que são pré-requisitos para o atingimento das estratégias da empresa em estudo.

Nesta etapa, o mapeamento, para cada tipo de competências foi adotado um procedimento.

Para as competências comportamentais, que segundo a teoria apresentada, refere-se àquilo que o profissional precisa demonstrar como *referencial competitivo* optou-se por fazer o mapeamento através do Inventário Comportamental proposto por Leme (2005). O Inventário Comportamental é a elaboração de uma lista de condutas do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à missão, visão, valores e estratégias.

Com relação ao mapeamento das competências técnicas que são aquelas que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, adotou-se dois procedimentos.

O primeiro deles foi o mapeamento através da definição dos indicadores e competências que é uma metodologia proposta por Rabaglio (2004) para identificar as competências técnicas e comportamentais. Neste trabalho utilizou-se do modelo proposto pela autora os passos referentes ao levantamento dos indicadores para as competências técnicas, já que para as comportamentais utilizou-se a metodologia descrita acima.

Na visão desta autora é possível identificar as competências técnicas através dos indicadores de competências obtidos na análise da descrição do cargo. Então, para se determinar as competências técnicas foi utilizada a metodologia de análise das descrições dos cargos para se chegar aos pré-requisitos – conhecimentos e habilidades – para o bom desempenho da função.



Além desse procedimento, o levantamento das competências técnicas foi realizado em conjunto com o chefe imediato dos cargos escolhidos para análise. Através desta entrevista buscou-se identificar competências mais específicas de cada função que talvez não tenham sido identificadas através dos indicadores, assim como validando as competências propostas e excluindo algumas, se necessário.

A segunda etapa da construção do instrumento foi decidir como deviam ser mensuradas as competências, ou seja, determinar os índices de pontuação que seriam utilizados para avaliar cada competência.

A terceira etapa foi escolher quem iria avaliar, já que existem diversas formas de avaliação.

Por fim, tinha-se as duas últimas etapas que eram respectivamente o *feedback* e a elaboração de um plano de desenvolvimento.

A metodologia aplicada para elaboração da avaliação de desempenho por competências está representada no quadro 06 como segue:

1° Etapa	Mapeamento das competências
2° Etapa	Determinar os índices de avaliação
3° Etapa	Escolher o tipo de avaliação
4° Etapa	Feedback
5° Etapa	Plano de Desenvolvimento

Quadro 06: Etapas da elaboração da avaliação de desempenho por competências

Fonte: Elaborado pela autora

## **6 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA ISJP E HC**

Neste capítulo será apresentada com detalhes a aplicação da metodologia utilizada para o desenvolvimento da avaliação de desempenho por competências, na ISJP e HC, que seguiu as etapas conforme expostas no quadro 05.

### **6.1 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS**

Mapear competências, conforme exposto na teoria, é identificar as competências comportamentais e técnicas que são pré-requisitos para o atingimento das estratégias da empresa (RABAGLIO, 2004).

A mesma autora afirma que é importante definir quais competências a empresa precisa que seus colaboradores tenham para que possam desempenhar bem suas funções e trabalharem pelos mesmos objetivos.

Para o Hospital de Caridade, o levantamento das competências comportamentais seguiu a metodologia de Leme (2005) através do Inventário Comportamental. Com essa técnica buscou-se identificar quais competências traduziam a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização pudesse agir alinhada a sua missão, visão, valores e estratégias.

Na ISJP e HC a identificação dessas competências foi realizada analisando-se a missão e a declaração de valores da empresa. Através desta análise buscou-se identificar comportamentos que traduzissem os desejos da entidade. Com este procedimento identificaram-se as seguintes competências comportamentais que foram utilizadas em todas as avaliações independentemente do cargo que a pessoa ocupasse:

Competência Comportamental	Definição
Empatia	Capacidade de se colocar no lugar do outro, enxergando pelos olhos do outro, pelas motivações, interesse e percepções. É perceber sentimentos e emoções no outro e interagir de forma positiva com esses sentimentos e emoções.
Equilíbrio emocional	Capacidade de manter ponderação e bom senso em situações de imprevistos, adversidades e pressão, comunicando-se de maneira exemplar e conduzindo as ações de forma equilibrada
Comunicação	Capacidade de criar canais de comunicação, recebendo e transmitindo informações de maneira eficaz. Habilidade de influenciar, de convencer. Ter clareza, objetividade e profundidade.
Iniciativa	Capacidade de antecipar, decidir e realizar ações de forma empreendedora e responsável, visando suprir e otimizar suas atividades de trabalho.
Pró-atividade	Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.
Flexibilidade e inovação	Capacidade de adaptação rápida a situações inesperadas e facilidade de encontrar novas soluções para resolver problemas e adversidade.
Planejamento e organização	Capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridades às tarefas, mesmo diante de situações adversas, e otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.
Tomada de decisão	Capacidade de escolher alternativas adequadas e eficazes para os problemas identificados, comprometendo-se com o resultado, respeitando a hierarquia, visando cumprimento das estratégias organizacionais e pautados na missão e valores da organização.
Auto-desenvolvimento	Capacidade de buscar o seu próprio desenvolvimento profissional
Ética	Capacidade de agir com integridade e justiça, respeitando as pessoas e as normas.
Comprometimento	Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da organização, dando suporte com total dedicação e empenho.
Responsabilidade	Capacidade de responder por suas ações, cumprir tarefas, deveres e normas, agir com zelo e ser pontual.

Quadro 07: Competências comportamentais para ISJP e HC

Fonte: Elaborado pela autora

Continua na próxima página.

Competência Comportamental	Definição
Consciência ecológica e a sustentabilidade ambiental	Capacidade de agir de forma consciente, evitando o desperdício, utilizando os recursos de maneira econômica, sendo socialmente justo, buscando aceitação cultural e preservando o meio ambiente.
Relacionamento interpessoal	Capacidade de se relacionar de forma construtiva com a equipe, demonstrado consideração e respeito pelos colegas, promovendo a união e integração de todos e se sentindo parte da equipe e compartilhando problema e soluções.
Espírito de equipe	Desenvolver uma relação de complementaridade com os membros da equipe, ser capaz de promover divisões justas de tarefas, ter iniciativa para cooperar, estar comprometido com os objetivos, compartilhar e comemorar metas atingidas e resultados alcançados.
Foco no cliente	Capacidade de tomar providências rápidas diante de problemas, conflitos, visando o melhor atendimento das necessidades do cliente.
Foco em resultados	Capacidade de pautar suas ações no alcance dos resultados esperados pela organização.
Orientação pela qualidade	Capacidade de agir buscando a qualidade do serviço prestado e o atendimento ao cliente, visando obter resultados com excelência.

Quadro 07: Competências comportamentais para ISJP e HC  
Fonte: Elaborado pela autora

Para o levantamento das competências técnicas utilizou-se a metodologia de Rabaglio (2004) que tem como base a pesquisa através dos indicadores de competências.

Os indicadores de competências são obtidos através da análise da descrição dos cargos de onde se obtém os conhecimentos e habilidades que são os pré-requisitos de cada função.

Devido à especificidade do PCS do Hospital de Caridade e também para se construir uma ferramenta mais adequada, segundo Leme (2005), a análise das competências devem ser feitas por função, pois ela representa a realidade da empresa. Como o PCS do Hospital de Caridade tem cerca de 180 funções, para demonstrar a metodologia utilizada e propor o modelo da avaliação de desempenho, optou-se por trabalhar e analisar os cargos de Nutricionista I, nas funções de Nutricionista Clínica e EMTN e Nutricionista de Produção; e Nutricionista II, na função de Coordenação de Nutrição (ver quadros 08, 09 e 10)

1. Acompanhar visitantes, informando – os sobre a organização e funcionamento do serviço de Nutrição e Dietética referente as copas e dietoterapia;
2. Acompanhar a evolução nutricional do cliente em Terapia Nutricional Enteral (TNE);
3. Adequar a prescrição dietética em consenso com o médico, baseada na evolução nutricional e tolerância digestiva apresentada pelo cliente;
4. Assegurar que os rótulos da Nutrição Enteral apresentem, de maneira clara e precisa, todos os dizeres exigidos nas normas das Boas Práticas de Nutrição Enteral;
5. Controlar a assiduidade, pontualidade, apresentação e higiene pessoal das coqueiras;
6. Criar instrumentos para avaliação do estado nutricional e para avaliação real da ingestão alimentar diária;
7. Criar material explicativo com recomendações sobre alimentação, nutrição e saúde;
8. Desenvolver dinâmicas durante as quais se pode explorar o conhecimento dos alimentos, incluindo as formas de preparo e a relação dos alimentos com a enfermidade;
9. Estruturar as copas nos aspectos de formação de pessoal capacitado, desenvolvimento de sistemas informatizados que propicie a redução de atividades administrativas repetitivas e renovação, manutenção preventiva e corretiva das áreas, dos equipamentos e materiais;
10. Garantir o registro claro e preciso de todas as informações relacionadas à evolução nutricional do cliente;
11. Identificar os pacientes que necessitam acompanhamento dietoterápico da Equipe Multidisciplinar de Terapia Nutricional;
12. Inspeccionar todas as unidades sob sua responsabilidade;
13. Manter Manual de Dietas atualizado;
14. Orientar os métodos de esterilização e desinfecção de alimentos, utensílios, ambientais e equipamentos;
15. Orientar o cliente, a família ou o responsável legal, quanto à preparação da Nutrição Enteral prescrita para o período após a alta hospitalar;
16. Participar de pesquisas relacionadas à terapia nutricional;
17. Participar do processo de seleção, padronização, licitação e aquisição de equipamentos e materiais utilizados na administração e controle das dietas enterais e parenterais;
18. Planejar, organizar, controlar e avaliar as atividades de assistência nutricional para clientes;
19. Proceder alterações na dietoterápica, quando necessário, acompanhado de evolução nutricional;
20. Realizar a admissão do paciente na unidade, verificando seus gostos, hábitos alimentares e estado nutricional;
21. Realizar avaliação de desempenho sob sua responsabilidade;
22. Realizar, juntamente com o médico, a avaliação do estado nutricional do cliente;
23. Realizar orientações nutricionais no momento da alta e quando solicitado;
24. Realizar reuniões com a equipe sob sua responsabilidade, para levantar, avaliar e resolver problemas da área e repassar informações;
25. Registrar em prontuário do cliente, a prescrição dietoterápica na internação;
26. Selecionar os insumos necessários ao preparo da Nutrição Enteral ou industrializada;
27. Verificar se o mapa de dietas impresso pelas coqueiras confere com o sistema de gerenciamento hospitalar;
28. Colaborar na formação de profissionais, orientando estágios extra-curriculares e curriculares;
29. Confeccionar procedimentos operacionais padrão (POPs) referentes a área de atuação;
30. Controlar indicadores de qualidade (resto de ingesta ) diariamente para cada refeição, nas copas;

Executar outras atividades correlatas.

Quadro 08: Descrição das funções Nutricionista Clínico e EMTN

Fonte: PCS do Hospital de Caridade, 2007

1. Controlar a execução do pré – preparo, da cocção e da distribuição de alimentos para os clientes e colaboradores;
2. Controlar a higienização dos materiais, equipamentos e colaboradores nas áreas de produção;
3. Controlar o acesso de visitantes e pessoal externo à área de produção de alimentos;
4. Controlar o tempo de manipulação e a temperatura dos alimentos;
5. Implantar e acompanhar os procedimentos previstos no manual de boas práticas;
6. Manter registros atualizados das entradas e saídas de gêneros alimentícios, materiais e refeições;
7. Monitorar sob o ponto de vista microbiológico as dietas produzidas;
8. Participar de reuniões técnicas – administrativas;
9. Participar do planejamento e execução de treinamentos periódicos dos colaboradores da produção;
10. Planejar e implantar novas rotinas de trabalho, visando a racionalização e aprimoramento do trabalho na produção;
11. Planejar, solicitar a aquisição e supervisionar a manutenção e distribuição dos gêneros alimentícios;
12. Programar cardápios de dietas normais e especiais aos princípios da nutrição;
13. Providenciar concerto e reposição de materiais e equipamentos;
14. Realizar avaliação de desempenho dos colaboradores da área de produção;
15. Realizar enquetes de opinião ou de satisfação;
16. Testar novos produtos, elaborando parecer técnico;
17. Confecção dos Procedimentos Operacionais Padrão (Pops) referente a área de atuação;
18. Acompanhamento de estágio curriculares e extra ;
19. Controlar indicadores de qualidade (resto de ingesta) do refeitório;

Executar outras atividades correlatas.

#### Quadro 09: Descrição das funções Nutricionista de Produção

Fonte: PCS do Hospital de Caridade, 2007

1. Assessorar a gerência assistencial e demais colaboradores nos problemas e procedimentos pertinentes a sua área;
2. Auxiliar no processo de seleção de profissionais da área sob sua responsabilidade;
3. Colaborar na formação de profissionais, orientando estágios;
4. Controlar a distribuição da dieta enteral e suplementos alimentares;
5. Coordenar a equipe de trabalho criando condições para o desenvolvimento e motivação;
6. Distribuir os colaboradores quantitativamente e qualitativamente nos setores sob sua responsabilidade;
7. Efetuar avaliação de desempenho das nutricionistas;
8. Elaborar relatórios com informação sobre a área de sua responsabilidade;
9. Estabelecer itens de controle para gerenciamento financeiro e organizacional da UAN (Unidade de Alimentação e Nutrição);
10. Identificar necessidades de treinamento/ desenvolvimento técnico da equipe sob sua responsabilidade;
11. Inspeccionar os setores sob sua responsabilidade;
12. Planejar e coordenar a escala de trabalho dos técnicos da área, estabelecendo folgas, férias e horários de trabalho;
13. Planejar e implementar normas e procedimentos de nutrição fundamentados nas normas do respectivo conselho;
14. Planejar rotinas de trabalho, visando a racionalização e aprimoramento do trabalho;
15. Prever e solicitar material necessário (gêneros alimentícios, materiais de limpeza e de consumo) para as copas;
16. Providenciar pedido de compra de materiais e equipamentos especiais ou complexos para os setores sob sua responsabilidade;
17. Realizar reuniões com nutricionistas e técnicos de nutrição para auxiliar a nutricionista de produção na confecção do cardápio;
18. Representar o Hospital de Caridade em eventos e encontros específicos da área;
19. Supervisionar o comportamento dos colaboradores sob sua responsabilidade, verificando assiduidade, pontualidade, comprometimento, integração e disciplina;
20. Confeccionar os procedimentos operacionais padrão (POPs) para o serviço de nutrição e dietética;
21. Realizar visitas técnica nos fornecedores de alimentos do SND;

Participar das reuniões quinzenais realizadas

#### Quadro 10: Descrição das funções Coordenação de Nutrição

Fonte: PCS do Hospital de Caridade, 2007.

Assim foram identificadas as seguintes competências técnicas que estão apresentadas nos quadros 11, 12 e 13 como segue.

Competência Técnica	Definição
Conhecimento sobre Nutrição Enteral	Ter conhecimento sobre nutrição do tipo enteral, e ser capaz de adequar à prescrição dietética em consenso com o médico, considerando a evolução nutricional e a tolerância digestiva e preferências do paciente.
Conhecer as técnicas de esterilização e desinfecção de instrumentos	Conhecer os métodos de esterilização e desinfecção dos instrumentos utilizados na Nutrição Enteral, controlando e acompanhando o processo de esterilização e zelando pela segurança.
Saber interpretar as prescrições dietoterápicas	Ser capaz de interpretar as prescrições dietoterápicas indicadas ao paciente garantindo o cumprimento das indicações médicas.
Capacidade de acompanhar a evolução nutricional	Capacidade de acompanhar e verificar a evolução nutricional do paciente, sua tolerância a dieta, identificar problemas na evolução alimentar, propor novas dietas.
Conhecimento e prática de redação	Conhecimento da língua portuguesa e de relatórios e comunicação escrita, usando clareza e objetividade em documentos e informações e comunicação verbal fluente.
Conhecimento e práticas de normas de qualidade	Conhecer e garantir o cumprimento das normas de qualidade na preparação de alimentos ou refeições, zelando pela segurança alimentar.
Conhecimento de técnicas de estoque	Conhecer os procedimentos de armazenagem de alimentos e produtos, capacidade de discernimento para evitar estocagem de produtos em excesso, identificar necessidades de reposição.
Conhecimentos sobre nutrição dietética e dietoterápica	Saber planejar, organizar, controlar, avaliar, orientar, indicar e esclarecer dúvidas sobre nutrição dietética e/ou dietoterápica adequada para cada paciente.
Conhecimento sobre informações nutricionais	Conhecer e controlar as informações nutricionais dos alimentos e garantir que todas estejam corretamente descritas nos rótulos dos alimentos da nutrição enteral.
Conhecimento e prática das rotinas dos colaboradores	Domínio das rotinas e atribuições dos colaboradores com o objetivo de fazer o acompanhamento, treinamento, avaliação de desempenho e controlar a apresentação e higiene das pessoas da área.

Quadro 11: Competências técnicas para o cargo Nutricionista I, na função Nutricionista Clínico e EMIN

Fonte: Elaborado pela autora

Competência Técnica	Definição
Conhecimento sobre pré-preparo e cocção dos alimentos	Conhecer os métodos de pré-preparo, manipulação e cocção dos alimentos, garantindo adequada distribuição e fornecimento de refeições de qualidade para os clientes e colaboradores.
Conhecimento e práticas de elaboração de dietas	Capacidade de programas cardápios e dietas normais e especiais aos princípios da nutrição.
Conhecimentos de microbiologia dos alimentos	Conhecer a microbiologia dos alimentos para monitorar as dietas produzidas.
Conhecer normas de higienização	Ser capaz de zelar pela área de produção, fiscalizando, monitorando, acompanhando os processos de produção garantindo segurança, higienização e qualidade nas refeições.
Capacidade de elaborar pareceres técnicos	Conseguir elaborar pareceres técnicos sobre pesquisas e teste de novos produtos ou novos processos de preparação de alimentos e refeições.
Conhecimento e prática das rotinas dos colaboradores	Domínio das rotinas e atribuições dos colaboradores com o objetivo de fazer o acompanhamento, treinamento, avaliação de desempenho e controlar a apresentação e higiene das pessoas da área.
Conhecimento e práticas de normas de qualidade	Conhecer e garantir o cumprimento das normas de qualidade na preparação de alimentos ou refeições, zelando pela segurança alimentar.
Conhecimento de técnicas de estoque	Conhecer os procedimentos de armazenagem de alimentos e produtos, capacidade de discernimento para evitar estocagem de produtos em excesso, identificar necessidades de reposição.
Conhecimento e prática de redação	Conhecimento da língua portuguesa e de relatórios e comunicação escrita, usando clareza e objetividade em documentos e informações e comunicação verbal fluente.
Conhecer as técnicas de higienização	Conhecer os métodos de higienização dos alimentos e utensílios utilizados na preparação das refeições, controlando e acompanhando o processo zelando pela segurança alimentar.

Quadro 12: Competências técnicas para o cargo Nutricionista I, na função Nutricionista de Produção

Fonte: Elaborado pela autora



Competência Técnica	Definição
Conhecimento e prática de técnicas e ferramentas de recrutamento e seleção	Conhecer as técnicas e ferramentas consistentes e atualizadas de recrutamento e seleção de pessoal para assessorar a gerência na seleção de profissionais sob sua responsabilidade.
Conhecimento sobre Nutrição Enteral	Ter conhecimento sobre nutrição do tipo enteral, controlar a distribuição da dieta e suplementos alimentares.
Conhecimento e prática de gestão financeira e organizacional	Conhecer as técnicas de gestão financeira e organizacional estabelecendo itens de controle para o gerenciamento da área sob sua responsabilidade.
Conhecimento de prática de coordenação de equipes	Ser capaz de coordenar a equipe de trabalho criando condições para o desenvolvimento e motivação. Supervisionar o comportamento dos colaboradores verificando assiduidade, pontualidade, comprometimento, integração e disciplina.
Conhecimento sobre as normas de nutrição	Ter conhecimento das normas determinadas pelo Conselho de Nutrição para planejar, implementar e garantir o cumprimento das normas e procedimentos nutricionais.
Capacidade de orientação	Ser capaz de orientar e assessorar as pessoas da sua área contribuindo na resolução dos problemas e procedimentos pertinentes.
Conhecimento e práticas de elaboração de dietas	Capacidade de programas cardápios e dietas normais e especiais aos princípios da nutrição.
Conhecimento de técnicas de estoque	Conhecer os procedimentos de armazenagem de alimentos e produtos, capacidade de discernimento para evitar estocagem de produtos em excesso, identificar necessidades de reposição.
Conhecer as técnicas de esterilização e desinfecção de instrumentos	Conhecer os métodos de esterilização e desinfecção dos instrumentos utilizados na Nutrição Enteral, controlando e acompanhando o processo de esterilização e zelando pela segurança.
Conhecimento e prática de redação	Conhecimento da língua portuguesa e de relatórios e comunicação escrita, usando clareza e objetividade em documentos e informações e comunicação verbal fluente.

Quadro 13: Competências técnicas para o cargo Nutricionista I, na função Coordenação de Nutrição

Fonte: Elaborado pela autora

Vale ressaltar, que essas competências técnicas identificadas servem somente para os cargos analisados – Nutricionista I e II – para os demais cargos deverá ser aplicada esta metodologia para identificar quais devem ser as competências para cada função.

## 6.2 ÍNDICES DE AVALIAÇÃO

Para que seja possível avaliar as competências é necessário uma ferramenta que estipule quais os pontos poderão ser atribuídos como nota para cada competência a ser avaliada.

Nesta proposta, optou-se por utilizar uma régua de graduação representada abaixo no quadro 14 possuindo cinco graus de avaliação. A opção de se trabalhar com cinco índices de avaliação deve-se para proporcionar uma boa amplitude para avaliação. Os autores sugerem trabalhar com três, cinco ou dez índices. Com três fica-se muito limitado, pois se trabalhará apenas com a possibilidade de avaliar em ruim, regular e bom. Já com dez índices – graduação de 1 a 10 – tem-se uma amplitude muito grande que pode dificultar a avaliação e também o somatório.

Prioridade de ação		Reavaliar Melhorar	Manter Aprimorar	
1	2	3	4	5
Inaceitável	Insatisfatório	Médio	Bom	Excelente
Dê o grau 1 se você achar nenhuma evidência da competência investigada	Dê o grau 2 se você achar pouca evidência da competência investigada	Dê grau 3 se você achar alguma evidência da competência investigada	Dê grau 4 se você achar boa evidência da competência investigada	Dê grau 5 se você achar muito forte evidência da competência investigada

Quadro 14: Régua de graduação para avaliar competências

Fonte: Adaptado do Manual de Avaliação de Desempenho do SESI

Esta régua irá auxiliar no momento da avaliação para se atribuir as notas para cada competência avaliada. Se a pessoa não possuir ou possuir pouca evidência da competência investigada, deverá se atribuir nota 1 ou 2. Caso, ela identifique a evidência da competência, deverá dar nota 3. E se achar boa ou muita evidência, atribuir-se nota 4 ou 5.

A notas 1 e 2 identificam competências que são prioridade de ação no desenvolvimento, pois indica que a pessoa não possui esta competência desenvolvida. A nota 3 indica que existe alguma evidência da competência na pessoa, mas, assim como as anteriores, devem ser estimuladas. E por último, as notas 4 e 5 identificando que a pessoa já possui ou desenvolveu a competência necessária e deve-se mantê-la ou aprimorá-la.

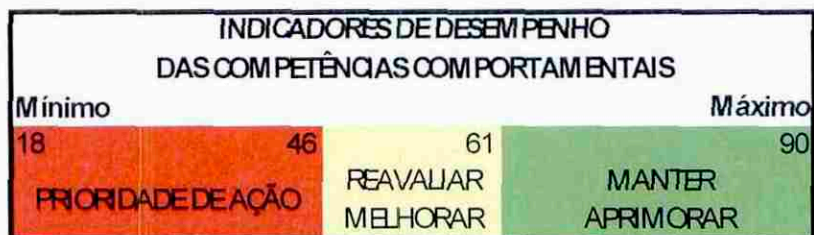
O modelo de avaliação de desempenho proposto neste trabalho acadêmico para o Hospital de Caridade é dividido em duas partes. A avaliação das competências comportamentais e as técnicas. Assim, será possível determinar uma nota para cada um dos tipos de competências e a nota geral da avaliação que será o somatório dessas duas notas.

Através do mapeamento das competências, identificaram-se no total dezoito competências comportamentais. Então, a nota total para esta competência será o somatório de cada uma das notas atribuídas individualmente para cada competência do grupo comportamental. Como se tem o total de dezoito itens, a nota mínima será 18 e a máxima 90, caso seja atribuído, respectivamente, grau 1 para cada item ou grau 5.

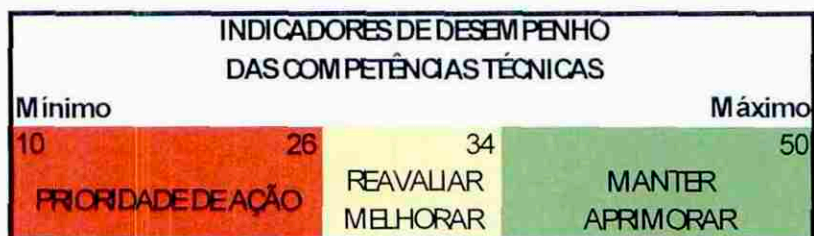
Na avaliação das competências comportamentais, também será possível identificar prioridades de ação de acordo com a nota total. Para que isso seja possível foi construída uma outra régua de indicador conforme quadro 15. Para a elaboração levou-se em consideração a amplitude entre as notas mínima e máxima – 18 e 90, respectivamente – sendo que o intervalo é de 72 pontos. Este intervalo foi dividido em cinco partes para seguir a mesma quantidade de notas que podem ser atribuídas para cada competência. Portando os dois primeiros intervalos que compreende as notas entre 18 e 46, indicam que as competências comportamentais necessitam de desenvolvimento. O segundo intervalo – 47 à 61 – também indica a necessidade de aprimoramento, mas não tanto como o primeiro. E por fim, os dois últimos intervalos entre 62 e 90 pontos identificam que a pessoa já possui, bem desenvolvida, as competências comportamentais exigidas para aquele cargo tendo que apenas mantê-las ou aprimorá-las.

Para as competências técnicas, também se tem uma régua de avaliação e a diferença está na amplitude, já que foram identificados 10 itens a ser avaliados. A pontuação mínima será 10 e a máxima 50 (representação no quadro 16).

Por fim, para se chegar a nota final da avaliação, será o somatório das notas das competências comportamentais e técnicas. E, assim como os indicadores de desempenho das competências comportamentais e técnicas, tem-se uma régua de avaliação. Sendo que a nota mínima é 28 e a máxima 140 – quadro 17.



Quadro 15: Indicador de desempenho de competências comportamentais  
Fonte: Elaborado pela autora



Quadro 16: Indicador de desempenho de competências técnicas  
Fonte: Elaborado pela autora



Quadro 17: Indicador de desempenho – nota final da avaliação  
Fonte: Elaborada pela autora

Essas régulas de mensuração dos indicadores de avaliação servirão de base para comparação com a nota final obtida e para auxiliar na identificação de quais competências precisam ser mais desenvolvidas e quais aquelas que se expressam com mais intensidade, já que será possível uma comparação entre competências técnicas e comportamentais conforme a pontuação alcançada pelo colaborador.

### 6.3 ESCOLHA DO TIPO DE AVALIAÇÃO

Após identificar as competências a serem avaliados e definidos os índices de avaliação é necessário definir qual o tipo de avaliação deverá ser utilizado.

A literatura aponta diversos métodos de avaliação e é necessário identificar aquele que melhor se adapta a realidade e anseios da organização.

A avaliação de desempenho reduz a incerteza do funcionário a respeito do seu desempenho, por isso ela deve mostrar o que as pessoas pensam sobre o seu trabalho e contribuição à organização e ao cliente (CHIAVENATO, 1999).

Por isso, segundo Leme (2005), quanto mais pessoas avaliarem um funcionário melhor, pois assim se tem mais observações sobre o mesmo colaborador.

Levando em consideração o exposto pelos autores e a realidade da organização em estudo, conclui-se que para uma ferramenta eficaz de avaliação de desempenho o ideal é que sejam utilizados os seguintes métodos de avaliação:

**1º Avaliação: Auto-avaliação** – Nesta primeira avaliação o próprio indivíduo é responsável por medir a sua *performance*, eficiência e eficácia em relação as competências comportamentais e técnicas definidas.

**2º Avaliação: Avaliação por pares** - Nesta etapa a pessoa será avaliada por alguém que pertença a sua equipe de trabalho e que esteja no mesmo nível hierárquico.

**3º Avaliação: Avaliação do superior** – Na última etapa, o colaborador será avaliado pela sua chefia imediata.

A nota total da avaliação de desempenho será dada através da média aritmética simples das três avaliações feitas, isto é, será somado o valor total atribuído em cada uma das avaliações e dividido por três.

A grande vantagem de se ter mais de uma fonte de avaliação é que é possível eliminar distorções e até mesmo discriminações que uma única fonte possa gerar (LEME, 2005).

#### 6.4 FEEDBACK E PLANO DE DESENVOLVIMENTO

O processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho, pois ele mostra ao colaborador como ele está indo na organização e orienta o desempenho das pessoas na direção dos objetivos da empresa (PONTES, 2002).

O *feedback* é muito importante para o êxito do processo de avaliação de desempenho. É neste momento que o avaliador e o avaliado conversam sobre o

resultado da avaliação e organizam o plano de ação para o desenvolvimento das competências que necessitam de aprimoramento.

Além disso, para Pontes (2002), o *feedback* permite um relacionamento mais próximo entre o líder e a equipe de trabalho, e ajuda a criar um clima positivo no ambiente organizacional.

Através do *feedback* esclarece-se, posiciona-se, mostra-se caminhos, estabelece-se metas de aperfeiçoamento, reconhece-se e valoriza-se as pessoas pelo que elas fazem ou pela forma como se comportam (RABAGLIO, 2004).

O *feedback* deve ser positivo demonstrando o reconhecimento e valorizando as pessoas pelo que fazem de bom, reforçando seus pontos fortes para alimentar a sua auto-estima, segurança, autoconfiança e poder de realização. Ele também deve ser construtivo para encorajar a pessoa a melhorar, reforçar ou desenvolver alguma competência que não atingiu um desempenho bom.

O *feedback* deve ser dado ao avaliado após realizadas todas as avaliações de desempenho. A pessoa responsável por comunicar o resultado da avaliação deve ser o chefe imediato do colaborador. Neste momento, além de comunicar sobre o resultado da avaliação deve-se elaborar o plano de desenvolvimento.

O plano de desenvolvimento é tão importante quanto o *feedback*, pois através dele serão estipuladas as maneiras de aperfeiçoar aquelas competências identificadas como prioridade de ação ou que devam ser melhoradas.

Através do plano de desenvolvimento será delimitado o caminho a ser seguido para a melhoria das competências que não estão bem desenvolvidas durante um determinado período. Além disso, irá se estipular como será feito este aperfeiçoamento e se será necessário o auxílio de mais alguém.

O plano de desenvolvimento será elaborado pelo avaliado e avaliador em conjunto e para auxiliar no acompanhamento propôs-se um modelo como segue abaixo representado no quadro 18.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO		
Competência a ser trabalhada	Como fazer	Prazo

Quadro18: Plano de desenvolvimento  
Fonte: Elaborado pela autora.

6.5 O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Após definir todos os parâmetros para a construção da avaliação de desempenho, resta somente apresentar o instrumento.

A ferramenta escolhida para mensurar a competência foi o Medidor de Competência proposto por Rabaglio (2004).

O Medidor de Competência é um questionário que traz junto com a competência a ser avaliada a sua definição.

As competências a serem avaliadas são aquelas levantadas através do mapeamento de competências e as quais serão atribuídas notas conforme descrito na seção Índices de Avaliação.

A ferramenta de avaliação de desempenho por competências elaboradas para a ISJP e HC dos cargos Nutricionista I, nas funções de Nutricionista Clínica e EMIN está apresentada abaixo. Para as demais funções – Nutricionista I na função de Nutricionista de Produção e Nutricionista II na função de Coordenação de Nutrição encontram-se nos apêndices B e C respectivamente.



## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Cargo: NUTRICIONISTA I  
 Função: NUTRICIONISTA CLÍNICA E EMTN  
 Avaliado: \_\_\_\_\_  
 Avaliador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

O questionário a seguir contém vários indicadores de competência. Use as seguintes instruções para o preenchimento

- Leia atentamente todos os indicadores pertinentes a cada competência;
- Avalie a extensão até onde você acha que é capaz de atender o indicador em questão;
- Indique a sua avaliação de cada indicador na área em branco
- Expresse esta avaliação total atribuindo grau de 1 a 5, assinalando a coluna correspondente;
- Utilize a régua de graduação representada abaixo.

Prioridade de ação		Reavaliar Melhorar	Manter Aprimorar	
1	2	3	4	5
Inaceitável	Insatisfatório	Médio	Bom	Excelente
Dê o grau 1 se você achar nenhuma evidência da competência investigada	Dê o grau 2 se você achar pouca evidência da competência investigada	Dê grau 3 se você achar alguma evidência da competência investigada	Dê grau 4 se você achar boa evidência da competência investigada	Dê grau 5 se você achar muito forte evidência da competência investigada



	N	Indicadores de Competências					
			1	2	3	4	5
Competências Comportamentais	1	Empatia: Capacidade de se colocar no lugar do outro, enxergando pelos olhos do outro, pelas motivações, interesse e percepções. É perceber sentimentos e emoções no outro e interagir de forma positiva com esses sentimentos e emoções.					
	2	Equilíbrio emocional: Capacidade de manter ponderação e bom senso em situações de imprevistos, adversidades e pressão, comunicando-se de maneira exemplar e conduzindo as ações de forma equilibrada.					
	3	Comunicação: Capacidade de criar canais de comunicação, recebendo e transmitindo informações de maneira eficaz. Habilidade de influenciar, de convencer. Ter clareza, objetividade e profundidade.					
	4	Iniciativa: Capacidade de antecipar, decidir e realizar ações de forma empreendedora e responsável, visando suprir e otimizar suas atividades de trabalho.					
	5	Pró-atividade: Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.					
	6	Flexibilidade e inovação: Capacidade de adaptação rápida a situações inesperadas e facilidade de encontrar novas soluções para resolver problemas e adversidade.					
	7	Planejamento e organização: Capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridades às tarefas, mesmo diante de situações adversas, e otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.					
	8	Tomada de decisão: Capacidade de escolher alternativas adequadas e eficazes para os problemas identificados, comprometendo-se com o resultado, respeitando a hierarquia, visando cumprimento das estratégias organizacionais e pautados na missão e valores da					
	9	Auto-desenvolvimento: Capacidade de buscar o seu próprio desenvolvimento profissional					
	10	Ética: Capacidade de agir com integridade e justiça, respeitando as pessoas e as normas.					
	11	Comprometimento: Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da organização, dando suporte com total dedicação e empenho.					
	12	Responsabilidade: Capacidade de responder por suas ações, cumprir tarefas, deveres e normas, agir com zelo e ser pontual.					
	13	Consciência ecológica e a sustentabilidade ambiental: Capacidade de agir de forma consciente, evitando o desperdício, utilizando os recursos de maneira econômica, sendo socialmente justo, buscando aceitação cultural e preservando o meio ambiente.					
	14	Relacionamento interpessoal: Capacidade de se relacionar de forma construtiva com a equipe, demonstrando consideração e respeito pelos colegas, promovendo a união e integração de todos e se sentindo parte da equipe e compartilhando problema e soluções.					
	15	Espírito de equipe: Desenvolver uma relação de complementaridade com os membros da equipe, ser capaz de promover divisões justas de tarefas, ter iniciativa para cooperar, estar comprometido com os objetivos, compartilhar e comemorar metas atingidas e resu					
	16	Foco no cliente: Capacidade de tomar providências rápidas diante de problemas, conflitos, visando o melhor atendimento das necessidades do cliente.					
	17	Foco em resultados: Capacidade de pautar suas ações no alcance dos resultados esperados pela organização					
	18	Orientação pela qualidade: Capacidade de agir buscando a qualidade do serviço prestado e o atendimento ao cliente, visando obter resultados com excelência.					
Total das competências comportamentais							

desempenho para desenvolver um ambiente favorável e receptivo ao processo de avaliação.

Outro fator importante é a validação do modelo proposto para identificar se atende a todas as necessidades do hospital; realizar correções, caso necessário; e estender aos demais cargos verificando a possibilidade de se agrupar as funções semelhantes para se ter um só instrumento para cargos similares.

Também é importante ressaltar que nesta proposta as competências possuem o mesmo peso independente do cargo. Sugere-se, que após a cultura da avaliação de desempenho esteja mais sólida, altere-se o peso das competências, de acordo com a maior ou menor expressividade no cargo.

Por fim, recomenda-se o estudo sobre a aplicação do modelo aqui sugerido a fim de verificar sua adaptação à realidade da organização e, caso necessário, outros estudos que auxiliem no processo de implantação da avaliação de desempenho por competências.

## REFERÊNCIAS

ALVARÃES, Alberto. **Gestão por competências: um modelo adaptado para cada empresa.** Disponível em: <<http://www.w3net.com.br/artigos/competencias>>. Acesso em: 18 mai 2007.

BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de desempenho por competências: um estudo de caso no Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica.** 2005. 110 f.. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências.** Disponível em: <[http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/docs/apresentacao\\_bb.pps](http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/docs/apresentacao_bb.pps)>. Acesso em: 24 set 2007.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R.. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DANTAS, José da Costa. **Gestão estratégica de Pessoas.** Florianópolis: FUNDASC, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do *Balanced Scorecard*.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

IRMANDADE SENHOR JESUS DOS PASSOS E HOSPITAL DE CARIDADE. **Hospital de Caridade**. Apresenta endereços com informações sobre o hospital de caridade. Disponível em: <<http://www.hospitaldecaridade.com.br>>. Acesso em: 24 set 2007.

IRMANDADE SENHOR JESUS DOS PASSOS E HOSPITAL DE CARIDADE. **Política de cargos e salários.doc**. Florianópolis, 19 ago 2007. 1 arquivo (356 Kb).

IRMANDADE SENHOR JESUS DOS PASSOS E HOSPITAL DE CARIDADE. **Manual de descrição de cargos PCS – julho 2007.doc**. Florianópolis, 13 set 2007. 1 arquivo (1,77 Mb).

ITALIANI, FERNANDO. **Gestão de pessoas: a principal ferramenta para o sucesso**. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos>>. Acesso em: 24 set 2007.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas as empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **RAC**, v. 5, n. 2, p. 157-174, mai/ago 2001.

LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bühler da. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**. Disponível em: <<http://www.psicologia.com.pt/artigos>>. Acesso em: 08 abr 2007.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MADALENA, Denise da Silva. **Histórico do hospital.** (mensagem pessoal). Mensagem recebida por <betinam@sesisc.org.br> em 23 out 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing:** metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ORNELAS, Marco. **Competências.** Disponível em: <<http://www.w3net.com.br/artigos/competencias>>. Acesso em: 18 mai 2007.

PANDINI, Ana Lúcia Ramos; VELLOZO, Cláudia de Mattos; FLORY, Alexandre Villibor. **Gestão por competências:** o papel das pessoas e o papel das empresas. Disponível em: <[http://www.rhplus.com.br/biblioteca/gestao\\_conhecimento\\_competencias](http://www.rhplus.com.br/biblioteca/gestao_conhecimento_competencias)> Acesso em: 24 set 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho – nova abordagem.** 8. ed. São Paulo: LTr, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SESI. **Avaliação de desempenho:** manual de orientações técnicas e operacionais. Primeira versão, 2007.

SHINYASHIKI, Roberto. **Você está preparado para a gestão de pessoas a partir das competências?** Disponível em: <[http://shinyashini.com.br/roberto/web/destaque\\_detalle](http://shinyashini.com.br/roberto/web/destaque_detalle)>. Acesso em: 18 mai 2007.

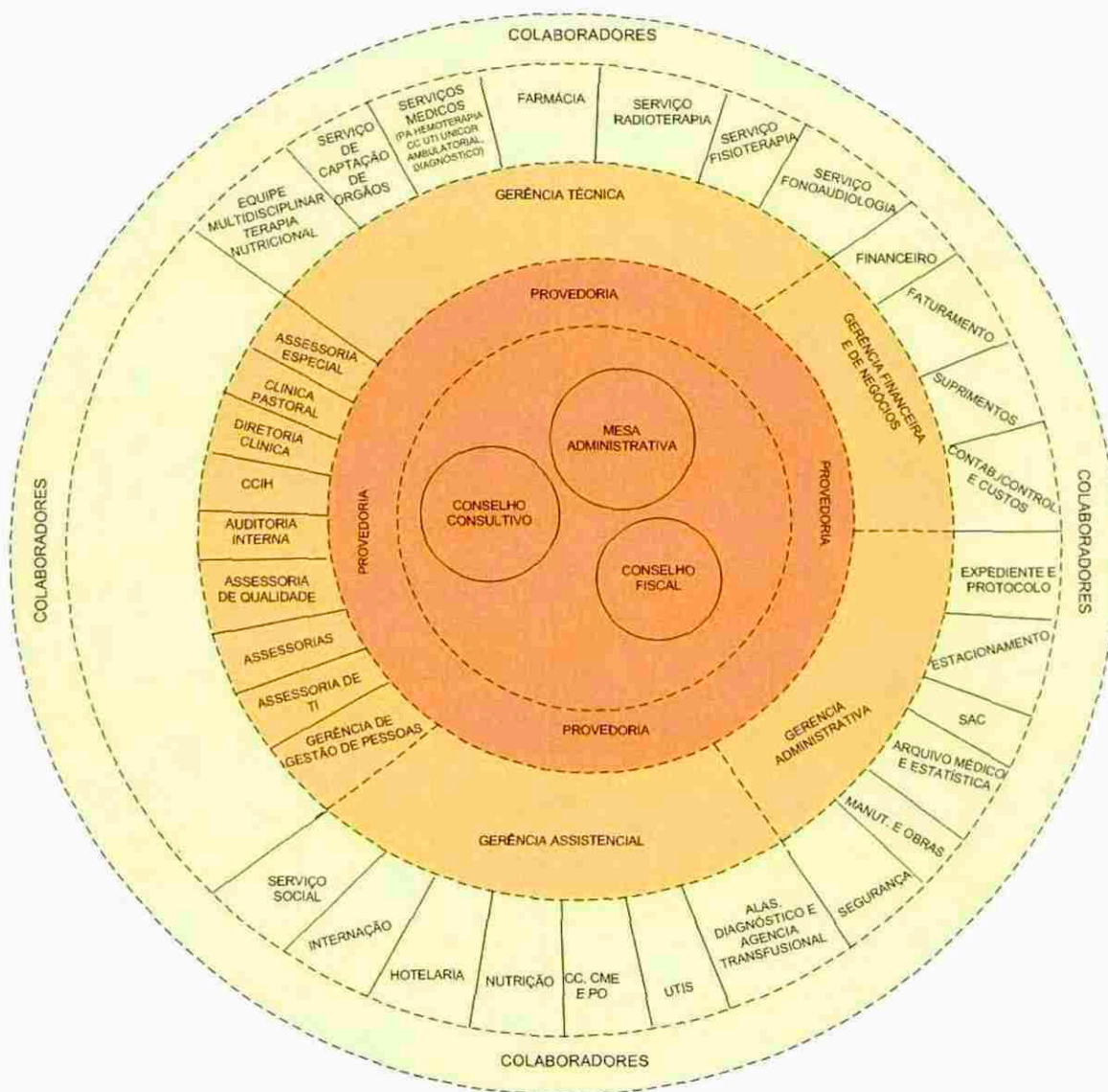
SILVA, Marco Antônio Costa da. **A utilização da gestão por competências: um estudo de caso em duas empresas.** 2005. 124 f.. Dissertação (Mestrado em Ciências Exatas e Tecnologia) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência.** Florianópolis: Perspectiva, 1997.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Competências para o sucesso.** São Paulo: Editora STS, 2002.

ZARAFIAN, Philippe. **O modelo das competências.** São Paulo: Senac, 2003.

**ANEXO I – ORGANOGRAMA DA ISJP E HC**





**ANEXO II – DESCRIÇÃO DO CARGO NUTRICIONISTA I, NA FUNÇÃO DE  
NUTRICIONISTA CLÍNICA E EMTN**

**APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O  
CARGO DE NUTRICIONISTA I, NA FUNÇÃO DE NUTRICIONISTA CLÍNICA E  
EMTN**



## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Cargo: NUTRICIONISTA I  
 Função: NUTRICIONISTA CLÍNICA E EMTN  
 Avaliado: \_\_\_\_\_  
 Avaliador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

O questionário a seguir contém vários indicadores de competência. Use as seguintes instruções para o preenchimento

- Leia atentamente todos os indicadores pertinentes a cada competência;
- Avalie a extensão até onde você acha que é capaz de atender o indicador em questão;
- Indique a sua avaliação de cada indicador na área em branco
- Expresse esta avaliação total atribuindo grau de 1 a 5, assinalando a coluna correspondente;
- Utilize a régua de graduação representada abaixo.

Prioridade de ação		Reavaliar Melhorar	Manter Aprimorar	
1	2	3	4	5
Inaceitável	Insatisfatório	Médio	Bom	Excelente
Dê o grau 1 se você achar nenhuma evidência da competência investigada	Dê o grau 2 se você achar pouca evidência da competência investigada	Dê grau 3 se você achar alguma evidência da competência investigada	Dê grau 4 se você achar boa evidência da competência investigada	Dê grau 5 se você achar muito forte evidência da competência investigada

N		Indicadores de Competências	1	2	3	4	5
Competências Comportamentais	1	Empatia: Capacidade de se colocar no lugar do outro, enxergando pelos olhos do outro, pelas motivações, interesse e percepções. É perceber sentimentos e emoções no outro e interagir de forma positiva com esses sentimentos e emoções.					
	2	Equilíbrio emocional: Capacidade de manter ponderação e bom senso em situações de imprevistos, adversidades e pressão, comunicando-se de maneira exemplar e conduzindo as ações de forma equilibrada.					
	3	Comunicação: Capacidade de criar canais de comunicação, recebendo e transmitindo informações de maneira eficaz. Habilidade de influenciar, de convencer. Ter clareza, objetividade e profundidade.					
	4	Iniciativa: Capacidade de antecipar, decidir e realizar ações de forma empreendedora e responsável, visando suprir e otimizar suas atividades de trabalho.					
	5	Pró-atividade: Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.					
	6	Flexibilidade e inovação: Capacidade de adaptação rápida a situações inesperadas e facilidade de encontrar novas soluções para resolver problemas e adversidade.					
	7	Planejamento e organização: Capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridades às tarefas, mesmo diante de situações adversas, e otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.					
	8	Tomada de decisão: Capacidade de escolher alternativas adequadas e eficazes para os problemas identificados, comprometendo-se com o resultado, respeitando a hierarquia, visando cumprimento das estratégias organizacionais e paulados na missão e valores da					
	9	Auto-desenvolvimento: Capacidade de buscar o seu próprio desenvolvimento profissional					
	10	Ética: Capacidade de agir com integridade e justiça, respeitando as pessoas e as normas.					
	11	Comprometimento: Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da organização, dando suporte com total dedicação e empenho.					
	12	Responsabilidade: Capacidade de responder por suas ações, cumprir tarefas, deveres e normas, agir com zelo e ser pontual.					
	13	Consciência ecológica e a sustentabilidade ambiental: Capacidade de agir de forma consciente, evitando o desperdício, utilizando os recursos de maneira econômica, sendo socialmente justo, buscando aceitação cultural e preservando o meio ambiente.					
	14	Relacionamento interpessoal: Capacidade de se relacionar de forma construtiva com a equipe, demonstrando consideração e respeito pelos colegas, promovendo a união e integração de todos e se sentindo parte da equipe e compartilhando problema e soluções.					
	15	Espírito de equipe: Desenvolver uma relação de complementaridade com os membros da equipe, ser capaz de promover divisões justas de tarefas, ter iniciativa para cooperar, estar comprometido com os objetivos, compartilhar e comemorar metas atingidas e resu					
	16	Foco no cliente: Capacidade de tomar providências rápidas diante de problemas, conflitos, visando o melhor atendimento das necessidades do cliente.					
	17	Foco em resultados: Capacidade de pautar suas ações no alcance dos resultados esperados pela organização					
	18	Orientação pela qualidade: Capacidade de agir buscando a qualidade do serviço prestado e o atendimento ao cliente, visando obter resultados com excelência.					
Total das competências comportamentais							

**APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O  
CARGO DE NUTRICIONISTA I, NA FUNÇÃO DE NUTRICIONISTA DE  
PRODUÇÃO**



## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Cargo: NUTRICIONISTA I  
 Função: NUTRICIONISTA DE PROUÇÃO  
 Avaliado: \_\_\_\_\_  
 Avaliador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

O questionário a seguir contém vários indicadores de competência. Use as seguintes instruções para o preenchimento

- Leia atentamente todos os indicadores pertinentes a cada competência;
- Avalie a extensão até onde você acha que é capaz de atender o indicador em questão;
- Indique a sua avaliação de cada indicador na área em branco
- Expresse esta avaliação total atribuindo grau de 1 a 5, assinalando a coluna correspondente;
- Utilize a régua de graduação representada abaixo.

Prioridade de ação		Reavaliar Melhorar	Manter Aprimorar	
1	2	3	4	5
Inaceitável	Insatisfatório	Médio	Bom	Excelente
Dê o grau 1 se você achar nenhuma evidência da competência investigada	Dê o grau 2 se você achar pouca evidência da competência investigada	Dê grau 3 se você achar alguma evidência da competência investigada	Dê grau 4 se você achar boa evidência da competência investigada	Dê grau 5 se você achar muito forte evidência da competência investigada

	N	Indicadores de Competências					
			1	2	3	4	5
Competências Comportamentais	1	Empatia: Capacidade de se colocar no lugar do outro, enxergando pelos olhos do outro, pelas motivações, interesse e percepções. É perceber sentimentos e emoções no outro e interagir de forma positiva com esses sentimentos e emoções.					
	2	Equilíbrio emocional: Capacidade de manter ponderação e bom senso em situações de imprevistos, adversidades e pressão, comunicando-se de maneira exemplar e conduzindo as ações de forma equilibrada.					
	3	Comunicação: Capacidade de criar canais de comunicação, recebendo e transmitindo informações de maneira eficaz. Habilidade de influenciar, de convencer. Ter clareza, objetividade e profundidade.					
	4	Iniciativa: Capacidade de antecipar, decidir e realizar ações de forma empreendedora e responsável, visando suprir e otimizar suas atividades de trabalho.					
	5	Pró-atividade: Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.					
	6	Flexibilidade e inovação: Capacidade de adaptação rápida a situações inesperadas e facilidade de encontrar novas soluções para resolver problemas e adversidade.					
	7	Planejamento e organização: Capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridades às tarefas, mesmo diante de situações adversas, e otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.					
	8	Tomada de decisão: Capacidade de escolher alternativas adequadas e eficazes para os problemas identificados, comprometendo-se com o resultado, respeitando a hierarquia, visando cumprimento das estratégias organizacionais e pautados na missão e valores da					
	9	Auto-desenvolvimento: Capacidade de buscar o seu próprio desenvolvimento profissional					
	10	Ética: Capacidade de agir com integridade e justiça, respeitando as pessoas e as normas.					
	11	Comprometimento: Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da organização, dando suporte com total dedicação e empenho.					
	12	Responsabilidade: Capacidade de responder por suas ações, cumprir tarefas, deveres e normas, agir com zelo e ser pontual.					
	13	Consciência ecológica e a sustentabilidade ambiental: Capacidade de agir de forma consciente, evitando o desperdício, utilizando os recursos de maneira econômica, sendo socialmente justo, buscando aceitação cultural e preservando o meio ambiente.					
	14	Relacionamento interpessoal: Capacidade de se relacionar de forma construtiva com a equipe, demonstrando consideração e respeito pelos colegas, promovendo a união e integração de todos e se sentindo parte da equipe e compartilhando problema e soluções.					
	15	Espírito de equipe: Desenvolver uma relação de complementaridade com os membros da equipe, ser capaz de promover divisões justas de tarefas, ter iniciativa para cooperar, estar comprometido com os objetivos, compartilhar e comemorar metas atingidas e resu.					
	16	Foco no cliente: Capacidade de tomar providências rápidas diante de problemas, conflitos, visando o melhor atendimento das necessidades do cliente.					
	17	Foco em resultados: Capacidade de pautar suas ações no alcance dos resultados esperados pela organização					
	18	Orientação pela qualidade: Capacidade de agir buscando a qualidade do serviço prestado e o atendimento ao cliente, visando obter resultados com excelência.					
<b>Total das competências comportamentais</b>							

N		Indicadores de Competências	1	2	3	4	5
Competências Técnicas	19	Conhecimento sobre pré-preparo e cocção dos alimentos: Conhecer os métodos de pré-preparo, manipulação e cocção dos alimentos, garantindo adequada distribuição e fornecimento de refeições de qualidade para os clientes e colaboradores.					
	20	Conhecimento e práticas de elaboração de dietas: Capacidade de programas cardápios e dietas normais e especiais aos princípios da nutrição.					
	21	Conhecimentos de microbiologia dos alimentos: Conhecer a microbiologia dos alimentos para monitorar as dietas produzidas.					
	22	Conhecer normas de higienização: Ser capaz de zelar pela área de produção, fiscalizando, monitorando, acompanhando os processos de produção garantindo segurança, higienização e qualidade nas refeições.					
	23	Capacidade de elaborar pareceres técnicos: Conseguir elaborar pareceres técnicos sobre pesquisas e teste de novos produtos ou novos processos de preparação de alimentos e refeições.					
	24	Conhecimento e prática das rotinas dos colaboradores: Domínio das rotinas e atribuições dos colaboradores com o objetivo de fazer o acompanhamento, treinamento, avaliação de desempenho e controlar a apresentação e higiene das pessoas da área.					
	25	Conhecimento e práticas de normas de qualidade: Conhecer e garantir o cumprimento das normas de qualidade na preparação de alimentos ou refeições, zelando pela segurança alimentar.					
	26	Conhecimento de técnicas de estoque: Conhecer os procedimentos de armazenagem de alimentos e produtos, capacidade de discernimento para evitar estocagem de produtos em excesso, identificar necessidades de reposição.					
	27	Conhecimento e prática de redação: Conhecimento da língua portuguesa e de relatórios e comunicação escrita, usando clareza e objetividade em documentos e informações e comunicação verbal fluente.					
	28	Conhecer as técnicas de higienização: Conhecer os métodos de higienização dos alimentos e utensílios utilizados na preparação das refeições, controlando e acompanhando o processo zelando pela segurança alimentar.					
Total das competências técnicas							
TOTAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							



**APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O  
CARGO DE NUTRICIONISTA II, NA FUNÇÃO DE COORDENAÇÃO DE  
NUTRIÇÃO**



## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Cargo: NUTRICIONISTA II  
 Função: COORDENAÇÃO DE NUTRIÇÃO  
 Avaliado: \_\_\_\_\_  
 Avaliador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

O questionário a seguir contém vários indicadores de competência. Use as seguintes instruções para o preenchimento

- Leia atentamente todos os indicadores pertinentes a cada competência;
- Avalie a extensão até onde você acha que é capaz de atender o indicador em questão;
- Indique a sua avaliação de cada indicador na área em branco
- Expresse esta avaliação total atribuindo grau de 1 a 5, assinalando a coluna correspondente;
- Utilize a régua de graduação representada abaixo.

Prioridade de ação		Reavaliar Melhorar	Manter Aprimorar	
1	2	3	4	5
Inaceitável	Insatisfatório	Médio	Bom	Excelente
Dê o grau 1 se você achar nenhuma evidência da competência investigada	Dê o grau 2 se você achar pouca evidência da competência investigada	Dê grau 3 se você achar alguma evidência da competência investigada	Dê grau 4 se você achar boa evidência da competência investigada	Dê grau 5 se você achar muito forte evidência da competência investigada

	N	Indicadores de Competências					
			1	2	3	4	5
Competências Comportamentais	1	Empatia: Capacidade de se colocar no lugar do outro, enxergando pelos olhos do outro, pelas motivações, interesse e percepções. É perceber sentimentos e emoções no outro e interagir de forma positiva com esses sentimentos e emoções.					
	2	Equilíbrio emocional: Capacidade de manter ponderação e bom senso em situações de imprevistos, adversidades e pressão, comunicando-se de maneira exemplar e conduzindo as ações de forma equilibrada.					
	3	Comunicação: Capacidade de criar canais de comunicação, recebendo e transmitindo informações de maneira eficaz. Habilidade de influenciar, de convencer. Ter clareza, objetividade e profundidade.					
	4	Iniciativa: Capacidade de antecipar, decidir e realizar ações de forma empreendedora e responsável, visando suprir e otimizar suas atividades de trabalho.					
	5	Pró-atividade: Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.					
	6	Flexibilidade e inovação: Capacidade de adaptação rápida a situações inesperadas e facilidade de encontrar novas soluções para resolver problemas e adversidade.					
	7	Planejamento e organização: Capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridades às tarefas, mesmo diante de situações adversas, e otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.					
	8	Tomada de decisão: Capacidade de escolher alternativas adequadas e eficazes para os problemas identificados, comprometendo-se com o resultado, respeitando a hierarquia, visando cumprimento das estratégias organizacionais e pautados na missão e valores da					
	9	Auto-desenvolvimento: Capacidade de buscar o seu próprio desenvolvimento profissional					
	10	Ética: Capacidade de agir com integridade e justiça, respeitando as pessoas e as normas.					
	11	Comprometimento: Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da organização, dando suporte com total dedicação e empenho.					
	12	Responsabilidade: Capacidade de responder por suas ações, cumprir tarefas, deveres e normas, agir com zelo e ser pontual.					
	13	Consciência ecológica e a sustentabilidade ambiental: Capacidade de agir de forma consciente, evitando o desperdício, utilizando os recursos de maneira econômica, sendo socialmente justo, buscando aceitação cultural e preservando o meio ambiente.					
	14	Relacionamento interpessoal: Capacidade de se relacionar de forma construtiva com a equipe, demonstrando consideração e respeito pelos colegas, promovendo a união e integração de todos e se sentindo parte da equipe e compartilhando problema e soluções.					
	15	Espírito de equipe: Desenvolver uma relação de complementaridade com os membros da equipe, ser capaz de promover divisões justas de tarefas, ter iniciativa para cooperar, estar comprometido com os objetivos, compartilhar e comemorar metas atingidas e resu					
	16	Foco no cliente: Capacidade de tomar providências rápidas diante de problemas, conflitos, visando o melhor atendimento das necessidades do cliente.					
	17	Foco em resultados: Capacidade de pautar suas ações no alcance dos resultados esperados pela organização					
	18	Orientação pela qualidade: Capacidade de agir buscando a qualidade do serviço prestado e o atendimento ao cliente, visando obter resultados com excelência.					
Total das competências comportamentais							

N		Indicadores de Competências	1	2	3	4	5
Competências Técnicas	19	Conhecimento e prática de técnicas e ferramentas de recrutamento e seleção : Conhecer as técnicas e ferramentas consistentes e atualizadas de recrutamento e seleção de pessoal para assessorar a gerência na seleção de profissionais sob sua responsabilidade					
	20	Conhecimento sobre Nutrição Enteral : Ter conhecimento sobre nutrição do tipo enteral, controlar a distribuição da dieta e suplementos alimentares.					
	21	Conhecimento e prática de gestão financeira e organizacional: Conhecer as técnicas de gestão financeira e organizacional estabelecendo itens de controle para o gerenciamento da área sob sua responsabilidade.					
	22	Conhecimento de prática de coordenação de equipes: Ser capaz de coordenar a equipe de trabalho criando condições para o desenvolvimento e motivação. Supervisionar o comportamento dos colaboradores verificando assiduidade, pontualidade, comprometimento, i					
	23	Conhecimento sobre as normas de nutrição: Ter conhecimento das normas determinadas pelo Conselho de Nutrição para planejar, implementar e garantir o cumprimento das normas e procedimentos nutricionais.					
	24	Capacidade de orientação: Ser capaz de orientar e assessorar as pessoas da sua área contribuindo na resolução dos problemas e procedimentos pertinentes.					
	25	Conhecimento e práticas de elaboração de dietas: Capacidade de programas cardápios e dietas normais e especiais aos princípios da nutrição.					
	26	Conhecimento de técnicas de estoque: Conhecer os procedimentos de armazenagem de alimentos e produtos, capacidade de discernimento para evitar estocagem de produtos em excesso, identificar necessidades de reposição.					
	27	Conhecer as técnicas de esterilização e desinfecção de instrumentos: Conhecer os métodos de esterilização e desinfecção dos instrumentos utilizados na Nutrição Enteral, controlando e acompanhando o processo de esterilização e zelando pela segurança.					
	28	Conhecimento e prática de redação : Conhecimento da língua portuguesa e de relatórios e comunicação escrita, usando clareza e objetividade em documentos e informações e comunicação verbal fluente.					
Total das competências técnicas							
TOTAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							

**APÊNDICE D – FORMULÁRIO DE RESULTADO FINAL DA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO**



### RESULTADO FINAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nº	AVALIAÇÃO	RESULTADO
01	1º AVALIAÇÃO	
02	2º AVALIAÇÃO	
03	3º AVALIAÇÃO	

### RESULTADO FINAL\*

\***OBS:** O resultado final da avaliação compreende a média simples das notas de cada uma das avaliações.

$$\text{Resultado final} = (01 + 02 + 03) / 3$$

INDICADORES DE DESEMPENHO			
NOTA FINAL			
Mínimo			Máximo
28	72	95	140
PRIORIDADE DE AÇÃO	REAVALIAR MELHORAR	MANTER APRIMORAR	

### PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Competência a ser trabalhada	Como fazer	Prazo